



**Sveriges lantbruksuniversitet**  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

**Institutionen för skogens produkter, Uppsala**

**Kundportföljen i praktiken**  
– en fallstudie av Orsa Lamellträ AB

*Customer portfolio in practice*  
– a case study of Orsa Lamellträ AB

Jon Snögren



**Sveriges lantbruksuniversitet**  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

**Institutionen för skogens produkter, Uppsala**

**Kundportföljen i praktiken**  
– en fallstudie av Orsa Lamellträ AB

*Customer portfolio in practice*  
– a case study of Orsa Lamellträ AB

Jon Snögren

**Nyckelord:** Kundrelationer, Kundportfölj, Kundvärde

---

*Examensarbete, 30 hp      Avancerad nivå i ämnet företagsekonomi (EX0753)*  
*Jägmästarprogrammet 08/13*

*Handledare SLU: Denise McCluskey*  
*Examinator SLU: Anders Roos*

## Sammanfattning

Orsa Lamellträ har under 2011 och 2012 märkt en minskad försäljning på sin limfog. Bland annat är det stark konkurrens från Östeuropa och en stark kronkurs som ses som orsak till den nedsatta efterfrågan. För att komma tillrätta med dagens problem behöver Orsa Lamellträ hitta nya marknader, arbeta med vidareutveckling och ta marknadsandelar på befintliga marknader.

Kundrelationerna är det som står i fokus i min fallstudie av Orsa Lamellträ AB. Studiens syfte är att ge en bättre inblick i hur företaget arbetar med sina kundrelationer, sett från både Orsa Lamellträns och kundernas håll. Hur företag kan behålla och utveckla relationerna till sina kunder beskrivs inom Customer Portfolio Management, CPM. Ett aktivt arbete med CPM leder till ett ökat värdeskapande i de befintliga kundrelationerna, att nya relationer kan etableras samt att företag kan utvecklas tillsammans med sina kunder och på så vis träda in på nya marknader.

Resultatet visar att kontakten med kunderna är mycket viktig, många gånger är det kundens goda kontakt med Verkställande Direktören på Orsa Lamellträ som är anledningen till att kunden stannar kvar som kund. Även om flera av kunderna med jämna mellanrum jämför Orsa Lamellträns priser mot konkurrenternas anser de att VD Maras flexibilitet, ärlighet och trevliga bemötande är skäl att stanna kvar, trots att de ibland är dyrare. Men resultatet visar även att det finns potential att utveckla relationerna ytterligare. Framförallt skulle ett ökat samarbete och informationsutbyte kunna leda till att företaget kan knyta kunderna till sig än mer.

*Nyckelord: Kundrelationer, Kundportfölj, Kundvärde*

## Abstract

Orsa Lamellträ AB can see a decline in sales for blockboards. Among other things, the strong competition from Eastern Europe and today's strong exchange rate is seen as the cause of the reduced demand. In order to deal with today's problems Orsa Lamellträ need to find new markets, work with development and capture market share in existing markets.

Customer relationships are the focus of my case study of Orsa Lamellträ AB. The purpose of the study is to get an insight into how they work with their customer relationships, seen from both Orsa Lamellträ and the customer's side of view. How companies can retain and develop relationships with their clients is described in Customer Portfolio Management, CPM. Active work with CPM leads to an increased value of existing customer relationships, new relationships established and that the business can evolve along with its customers and thus enter new markets.

The results show that contact with customers is very important, many times it is the customer's good contact with Mara at Orsa Lamellträ which is why the customer retention as a customer. Although many of the customers periodically compare Orsa Lamellträ's prices against competitors, they believe that Maras flexibility, honesty and pleasant attitude is reason to remain, although they are sometimes more expensive. But the results also show that there is potential to develop relations further. Above all, an increased cooperation and information sharing could lead to even more customer loyalty.

**Keywords:** *Customer relations, Customer portfolio, Customer value, Customer Portfolio Management, Customer Perception of Value, Customer perceived value*

## **Förord**

Med examensarbetet avslutas fem års studier på Jägmästarprogrammet. Jag vill rikta ett stort tack till Mara Maric, VD på Orsa Lamellträ AB som har varit mycket tillmötesgående och till stor hjälp i mitt arbete. Vidare vill jag även tacka min handledare på SLU, Denise McCluskey som har kommit med värdefulla tips utefter vägen. Tack!

# Innehållsförteckning

## Sammanfattning

## Abstract

## Förord

<b>Innehållsförteckning .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Inledning.....</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrund .....	6
1.1.1 Orsa Lamellträ AB .....	6
1.2 Problembeskrivning.....	6
<b>2 Syfte och avgränsningar .....</b>	<b>8</b>
2.1 Syfte.....	8
2.2 Avgränsningar .....	8
<b>3 Teori .....</b>	<b>9</b>
3.1 Kundrelationer och kundportföljen .....	9
3.1.1 Kundrelationer .....	9
3.1.2 Modeller för att förvalta sin kundportfölj .....	10
3.1.3 Att förvalta kundportföljen i praktiken.....	13
3.2 Värdeskapande i kundportföljen.....	13
3.3 CPM i den svenska träindustrin .....	16
<b>4 Metod .....</b>	<b>17</b>
4.1 Val av metod .....	17
4.2 Population, Sampling och Urval.....	17
4.3 Den kvalitativa intervjun .....	20
4.3.1 Etik.....	22
4.4 Reliabilitet, replikation och validitet .....	23
<b>5 Resultat.....</b>	<b>24</b>
5.1 Analys av kunder .....	24
5.2 Etablera nya kundrelationer.....	24
5.3 Upprätthålla kundrelationen .....	26
5.4 Skapa värde i kundrelationen .....	27
<b>6 Diskussion.....</b>	<b>30</b>
6.1 Rekommendationer.....	31
6.2 Felkällor.....	31
6.3 Slutkommentar .....	31
<b>Referenser .....</b>	<b>33</b>

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

### 1.1.1 Orsa Lamellträ AB

Orsa Lamellträ grundades 1994 och är som namnet antyder beläget i Orsa, Dalarna. På sin produktionsanläggning utvecklar och tillverkar de sina produkter som är baserade på limfog i framförallt furu och gran. Totalt produceras årligen cirka 1000m<sup>3</sup>sv, men den maximala kapaciteten ligger på 1300m<sup>3</sup>sv. Produktmixen består idag av limfog i olika tjocklekar som kan exakt kapas efter kundens önskemål. Genom samarbete med närliggande företag kan Orsa Lamellträ även erbjuda färdiga lösningar med fräsning och borring av sina produkter. Den färdiga limfogen används inom bland annat möbelindustrin av tillverkare av dörrar och trappor. Bland kunderna återfinns såväl större trävarugrossister som mindre snickerier och hustillverkare. (Orsa Lamellträ AB, 2013a; Orsa Lamellträ AB, 2013b; Nylund & Sundby, 2012)

När Mara Maric tog över som VD i början av 2000-talet för Orsa Lamellträ lyckades hon vända en nedåtgående trend med dålig lönsamhet. De förändringar Mara genomförde var främst stora förändringar inom personalsammansättningen, men även ändrade rutiner för leveranser och ett förändrat produktsortiment. Genom Maras effektiviseringar kunde Orsa Lamellträ producera samma volym som tidigare, men med färre antal anställda. (Nylund & Sundby, 2012)

## 1.2 Problembeskrivning

På grund av finanskrisen 2008 gick ett antal av Orsa Lamellträns kunder i konkurs under 2011-2012 och företaget har idag ett flertal mindre kunder (se Figur 5 s.18). Idag nås nya kunder framförallt via annonser i branschtidningar och genom att Mara Maric själv syns i många sammanhang och kan göra reklam för företaget. Hon fick exempelvis 2012 pris som årets nybyggare vilket gav mycket publicitet i tidningarna (Dalarnas Tidningar, 2012). Då Mara är ensam på kontoret och har fullt upp med den dagliga driften kan det många gånger vara svårt att få tiden att räcka till när det gäller att skapa och upprätthålla kundkontakter. Orsa Lamellträ satsar framförallt på att konkurrera med sin höga kvalitet, en kvalitet som deras större konkurrenter inte kan mäta sig med. (Maric, 2013b)

Idag ser Orsa Lamellträ en minskad efterfrågan på limfog inom Sverige. De externa hoten är en stor överproduktion av limfog, stark konkurrens från Östeuropa samt en stark kronkurs som försvårar exportförsäljningen (Maric, 2012). Samtidigt har Orsa Lamellträ även drabbats hårt av den ekonomiska osäkerhet som framförallt har drabbat byggbranschen (Nylund & Sundby, 2012). Men det är inte bara Orsa Lamellträ som har besvärliga tider, hela trävaruindustrin lever under press. Produktionen för hela den svenska trävaruindustrin har haft en negativ trend 2010-2012, vilket har gjort att industrin knappt har återhämtat sig alls efter raset under finanskrisen. (Statistiska Centralbyrån, 2012)

För att klara av dagens utmaningar behöver Orsa Lamellträ enligt sin egen marknadsplan fortsätta ta marknadsandelar på sina befintliga marknader, arbeta med vidareutveckling av sina produkter och hitta nya marknader och användningsområden för limfog. (Maric, 2012) Då Orsa Lamellträ verkar i en mogen marknad kan det vara svårt att vinna nya kunder, fokus bör istället läggas på att upprätthålla och förstärka sina relationer med redan befintliga kunder. Ett sådant fokus kan i förlängningen bidra till att Orsa Lamellträ även uppfyller sina övriga mål i marknadsplanen. Nära relationer och samarbeten gör att företaget förstår vad kunden

efterfrågar och utifrån det kan anpassa sitt erbjudande, vilket kan resultera i utveckling av nya produkter och därigenom inträda på nya marknader. (Campbell & Cunningham, 1983)

Ett företags relationer med sina kunder ser av naturliga skäl olika ut. Några kunder beställer sällan, andra ofta. Relationen kan vara nära och kamratlig eller ytlig och rent affärsmässig. Ofta har företag ett stort antal kundrelationer av olika karaktärer vilka kan vara svåra att hålla reda på. Därför kan det vara till stor hjälp med ett system, eller en metod som kan strukturera och ordna upp relationerna och ge en översikt. En sådan översikt kan då ge svar på vilka relationer som det eventuellt kan behövas arbetas mer på. Som tidigare konstaterat så verkar Orsa Lamellträ i en mogen marknad vilket gör att de måste vara måna om de kunder de redan har.

Metoder för företag att hantera sina kundrelationer kan sammanfattas under begreppet customer portfolio management, CPM, vilket generellt innebär att behålla och utveckla en basuppsättning av relationer till kunder. Genom att arbeta med CPM kan företag öka värdeskapandet i sina befintliga kundrelationer, etablera nya relationer och utvecklas tillsammans med sina kunder och på så vis kunna träda in på nya marknader. För att förstå vad som skapar värde för varje unik kund är det centralt att lära känna kunden och ta reda på kundens behov. Det är även genom den förståelsen som företag kan vinna nya kunder (Hugosson & McCluskey, 2009a; Hugosson & McCluskey, 2009b; Prahalad & Ramaswamy, 2000; Campbell & Cunningham, 1983; Morgan & Hunt, 1999)

Utifrån teorier inom CPM och intervjuer med Orsa Lamellträ och deras kunder kommer den här studien undersöka hur Orsa Lamellträ arbetar med sina kundrelationer idag och hur arbetet kan se ut i framtiden. Genom att aktivt arbeta med kundrelationerna kan Orsa Lamellträ upprätthålla sina nuvarande relationer samtidigt som möjligheterna att generera ytterligare värde till dagens kunder ökas. Metoder för hur företag kan arbeta med sina kundrelationer är även något som borde ligga i intresse hos flera aktörer inom trävaruindustrin som sitter i liknande situation som Orsa Lamellträ.



## **2 Syfte och avgränsningar**

### **2.1 Syfte**

Syftet med studien är att utarbeta en metod för hur ett mindre träförädlingsföretag, Orsa Lamellträ, kan utveckla sitt arbete med sina kundrelationer.

Utifrån syftet har följande forskningsfrågor formulerats:

- Vad efterfrågar kunderna beträffande erbjudandet?
- Vad har Orsa Lamellträ för erbjudande och motsvarande resurser idag?
- Hur uppfattas Orsa Lamellträns erbjudande av kunderna? Finns det positiva mervärden? Var finns svagheter?
- Hur ska Orsa Lamellträ agera för att vinna nya kunder?

### **2.2 Avgränsningar**

Avgränsningarna som görs är att arbetet endast berör ett urval av Orsa Lamellträns nuvarande och före detta kunder under perioden 2009-2012.

### 3 Teori

Genom att behålla och utveckla sina kundrelationer kan företag lättare hantera risker och osäkerhet samtidigt som det över tid skapar värden för kunder och leverantörer. Kunderna kan ses som en källa till information varigenom företaget kan få värdefulla upplysningar om förändringar i kundernas omvärld som i förlängningen även kan komma att påverka det egna företaget. Det finns följaktligen mycket att vinna på att ha en genomtänkt kundportfölj. Hur kundportföljen ska tas om hand på bästa sätt beskrivs inom Customer Portfolio Management, CPM. Genom att aktivt arbeta med CPM kan företag minimera riskerna för att förlora existerande kunder genom att öka värdeskapandet i befintliga relationer. Men det kan även leda till att nya relationer etableras med nya kunder samt att möjligheterna att inträda på nya marknader genom att utvecklas tillsammans med sina kunder ökar. (Hugosson & McCluskey, 2009a; Campbell & Cunningham, 1983; Johnson & Selnes, 2004; Grönroos, 1994)

#### 3.1 Kundrelationer och kundportföljen

Kunden ska ses som en tillgång som genom ett nära och konstruktivt samarbete kan vara en källa till framgång för företaget. Genom att analysera sin kundportfölj kan företag tillvarata den resurs som deras kunder faktiskt är. Kunderna vet vilken omvärld de verkar i, och med en bra relation mellan kund och leverantör kan leverantören få värdefull förhandsinformation om eventuella förändringar i deras kunders omvärld. (Prahalad & Ramaswamy, 2000; Campbell & Cunningham, 1983; Morgan & Hunt, 1999)

##### 3.1.1 Kundrelationer

I mogna marknader är det svårt att hitta nya kunder och därför extra viktigt att arbeta med att stärka sina befintliga relationer och arbeta för att relationerna inte skadas. Genom ett nära samarbete med sina kunder vet företaget vad kunderna efterfrågar och kan anpassa sig genom att exempelvis erbjuda nya produkter. Produkter som är framtagna i nära samarbeten mellan kunder och tillverkare har också störst chans till en lyckad lansering. (Campbell & Cunningham, 1983) Ett liknande resonemang har även Morgan & Hunt (1999) när de beskriver potentialen av långsiktigt samarbete och den stärkta konkurrenskraft som kan uppnås då resurser delas över företagsgränserna.

Morgan & Hunt (1999) menar att vissa resurser med fördel delas över företagsgränserna, exempelvis kan ett samarbete kring informationsutbyte gynna båda parter och resultera i konkurrensfördelar. Däremot bör en resurs, som exempelvis kompetens ses som mycket värdefullt och hållas inom det egna företaget så långt som möjligt. Risken med att dela med sig av kompetens är att det egna företaget på längre sikt riskerar att tappa konkurrensfördelar. Men det är inte bara fördelar med långsiktiga relationer och samarbeten. Det finns även risker då lojalitet och traditioner kan leda till att man tar varandra för givet, något som i förlängningen kan leda till oklarheter och missöden som inverkar negativt på relationen. (ibid)

Relationer har till syfte att skapa värde som i slutändan ska generera värde och konkurrensfördelar. Johnson & Selnes (2004) presenterar en metod för hur företag kan kategorisera sina relationer och skapa lönsamhet genom hela kundportföljen. Kundrelationerna kategoriseras i fyra grupper; främlingar, affärsbekanta, vänner och partners.

Alla främlingar är potentiella kunder innan en transaktion har ägt rum. När en transaktion sedan har genomförts skapas en relation och främlingen blir en affärsbekant. Affärsbekanten kan sedan utvecklas till vänskap. För att en sådan utveckling av relationen ska ske måste en tätare relation byggas där parterna känner tillit till varandra och informationsflödet är

välfungerande mellan parterna. Om parterna sedan utvecklar ett beroende av varandra och har ett uttalat långsiktigt samarbete når relationen det sista stadiet, partnerskap, ett stadie som präglas av specialanpassade lösningar och en stark beroendeställning gentemot varandra. (Johnson & Selnes, 2004)

### **3.1.2 Modeller för att förvalta sin kundportfölj**

Portföljmodeller är ett analytiskt redskap som med fördel kan användas för att organisera information. Exempelvis kan en sådan modell användas för att förbättra fördelningen av resurser och identifiera vilka grupper av produkter, leverantörer eller relationer som kräver större uppmärksamhet än andra. Viktigt att påpeka här är att processen där produkter, leverantörer och relationer kategoriseras är minst lika viktig som kategoriseringen i sig, detta beror på att ledningen i kategoriseringsprocessen tvingas diskutera kring varje produkt och relation. Diskussionen kan då liksom slutresultatet ge en djupare inblick i företagets olika relationer. (Olsen & Ellram, 1997)

Olsen & Ellram (1997) beskriver en portföljmodell i tre steg som kan användas för att kategorisera olika typer av relationer. Modellen är i första hand inriktad mot leverantörer, men kan även användas för att analysera relationer till kunder:

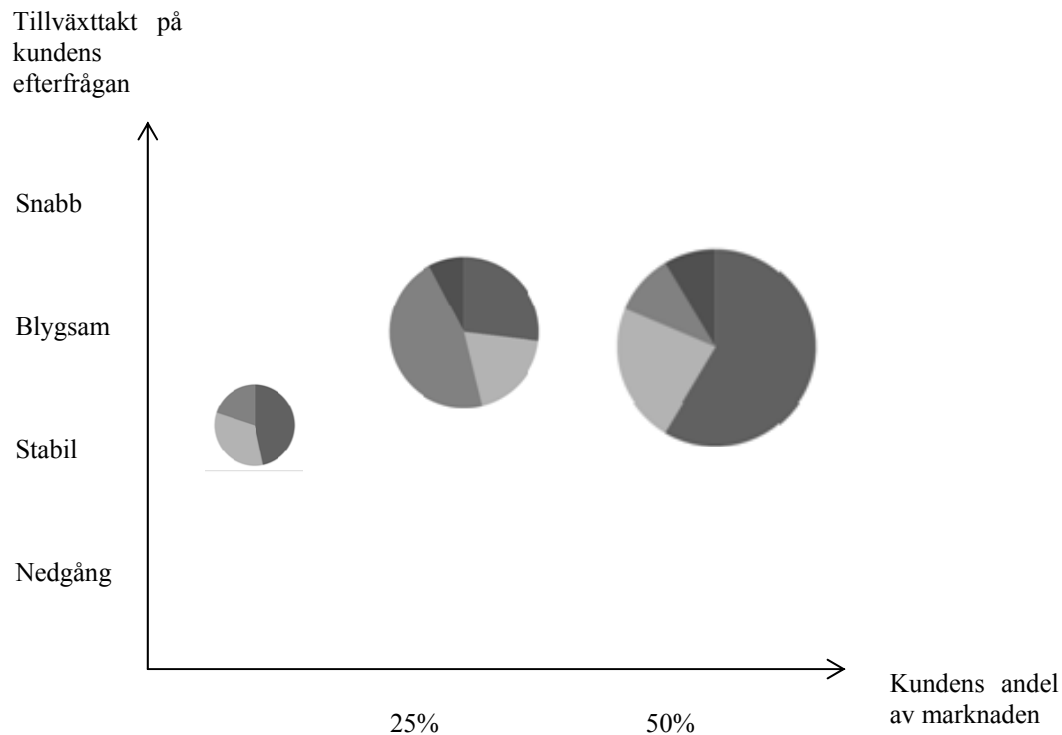
1. **Analys av företagets inköp.** Här beskrivs den strategiska betydelsen av företagets inköp och svårigheten att hantera inköpsituationen genom ett antal faktorer. Det kan vara att mer uppmärksamhet och resurser måste läggas på relationen till en leverantör som levererar en ny eller komplex vara. Om exempelvis varan kräver en viss testperiod eller en speciell utbildning för att användas kan det antas att mer uppmärksamhet måste läggas på relationen till den leverantören.
2. **Analysera leverantörsrelationerna.** Leverantörsrelationerna kategoriseras beroende på attraktionskraft och styrkan i förhållandet mellan köpare och leverantör. Attraktionskraften beskriver krafterna som gör att ett företag väljer en specifik leverantör och värderas i modellen utifrån ett antal kriterier som exempelvis leverantörens marginaler och finansiella stabilitet.
3. **Utveckla handlingsplaner.** Genom att analysera och jämföra de två första stegen kategoriseras relationerna i grupper och därefter utvecklas handlingsplaner för varje grupp. Innan leverantörer börjar bytas ut måste det tas i beaktning hur den specifika leverantören inverkar på det egna företagets nätverk. Även om leverantören i sig inte är viktig för det egna företaget kan den ha en betydande roll i relationer till andra företag i nätverket.

(ibid)

Även Campbell & Cunningham (1983) lägger fram en tre-steps-modell som de menar ska hjälpa företaget att fördela resurser och hantera viktiga relationer på ett mer effektivt sätt. Modellen är framtagen som ett resultat av en studie av ett företag. De tre stegen är livscykelanalys av kundrelationer, kund/konkurrent-analys av marknadssegment och slutligen analys av nyckelkunder:

1. **Livscykelanalys av kundrelationer.** Utifrån ett antal kriterier sorteras kundrelationerna in i grupperna morgondagens kunder, dagens speciella kunder, dagens vanliga kunder samt gårdagens kunder. Indelningen ger en överblick över hur kundportföljen med dess relationer ser ut. Livscykelanalysen ger även en vägledning om de viktigaste relationerna och om eventuellt resurser behöver omfördelas mellan de olika kunderna.

- 2. Kund/Konkurrent-analys.** Analysen utformas som ett diagram utifrån tillväxten på kundernas efterfrågan samt kundens andel av marknaden. I diagrammet ritas sedan kunderna in som cirkclar med tårtbitar. Storleken på cirkeln visar kundens totala inköp medan tårtbitarna visar vilka leverantörer kunden har och hur stor del av de totala inköpen de levererar. Figur 1 nedan visar ett exempel hur en kund/konkurrent-analys kan se ut.

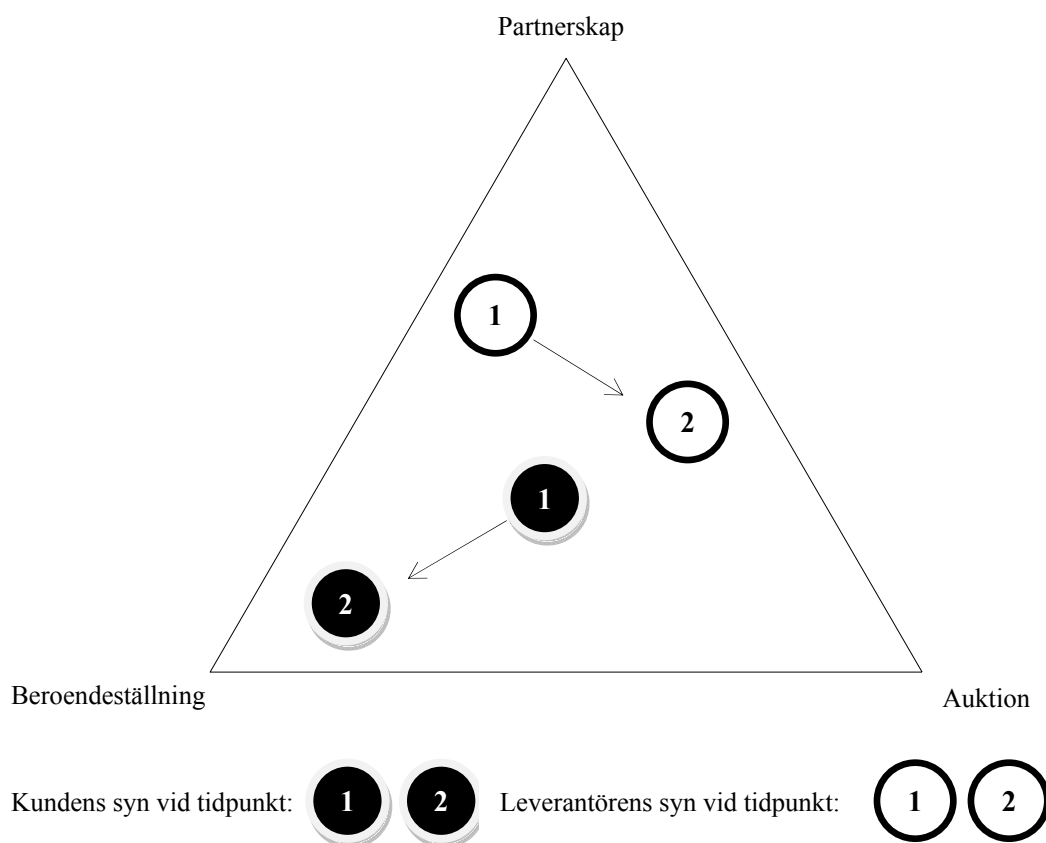


Figur 1. Kund/Konkurrent-analys enligt Campbell & Cunningham (1983). Cirkklarna representerar kunder och tårtbitarna vilka olika leverantörer kunden har.

- 3. Analys av nyckelkunder.** Slutligen görs en analys av nyckelkunder, först tillsammans och sedan de viktigaste individuellt. Här undersöks kundernas konkurrensförmåga samt huruvida deras marknad är under tillväxt eller ej.

(ibid)

För att närmare analysera relationerna som ett företag har till sina kunder redogör Ritter (2007) för en modell som visualiserar ett företags olika relationer. Modellen ritas upp som en triangel där de tre hörnen tilldelas etiketterna partnerskap, beroendeställning och auktion (se Figur 2 nedan). Genom att kunderna och företaget fördelar poäng på ett antal påståenden kan deras syn på relationen placeras ut som en punkt i triangeln. Metoden bidrar till att företaget kan jämföra sin och kundens syn på relationen. En relation som företaget ser som ett djupgående partnerskap kanske kunden har en betydligt ytligare syn på, vilket kan leda till att företaget blir ordentligt överraskade när kunden plötsligt väljer att byta leverantör. Genom kontinuerlig uppföljning kan även relationernas utveckling följas och ge tips om var extra resurser eventuellt bör sättas in. (ibid)



Figur 2. Relationsanalys enligt Ritter (2007).

Eilles, Bartels & Brunsmann (2003) har liksom Ritter (2007) fokus på relationer när de presenterar sin tre-steps-modell för att förvalta kundportföljen. Metoden utgår från en fallstudie och menar att företag måste fokusera och satsa resurser på sina bästa förmågor för att vara konkurrenskraftiga. Det är företagets förmågor som står i centrum, och inte de tjänster och produkter som produceras. Företaget vara en viktig del i sina kunders värdekedja, relationen ska vara steget över partnerskap – intelligent partnerskap. Första steget i modellen är att utveckla en strategi baserad på förmågor, sedan ska en portfölj med relationer byggas och slutligen ska portföljen förvaltas:

1. **Utveckla en strategi baserad på förmågor.** Företaget ska se sina produkter och tjänster som ett resultat av underliggande förmågor, det är förmågorna som utgör kärnan i företaget och är det viktiga, inte produkterna.

2. **Bygga en portfölj med relationer.** Här skapar företaget relationer som kan tillhandahålla förmågor de själva behöver, men också relationer där företaget själva tillhandahåller förmågor som andra behöver.
3. **Förvalta relationsportföljen.** Portföljen förvaltas sedan genom uppföljning av relationerna och fördelning av resurser. Genom att portföljen ses som en helhet är det också möjligt att hitta synergieffekter som kan utveckla företaget ytterligare.

(ibid)

### **3.1.3 Att förvalta kundportföljen i praktiken**

Eilles, Bartels & Brunsman (2003) beskriver vilka steg företaget BP har genomgått för att förvalta kundportföljen enligt författarnas metod fokuserad på förmågor och relationer. BP's arbete inleddes med att outsourca tjänster som inte ansågs tillhöra deras kärnverksamhet, på så vis lyckades BP sänka kostnaderna och samtidigt höja kvaliteten på sina egna varor och tjänster. Efterhand som fler och fler tjänster outsourcades skapade BP sin egen portfölj med relationer till olika företag. Förvaltningen av den växande portföljen visade sig vara en utmaning då flera av relationerna skapats oberoende av varandra och fortsatte att hanteras individuellt. Resultatet blev en ineffektiv portfölj som krävde mer och mer arbete. Lösningen blev att grafiskt rita en karta över samtliga relationer som visade på komplexiteten och var förbättringar skulle kunna göras för att underlätta förvaltningen av portföljen. (ibid)

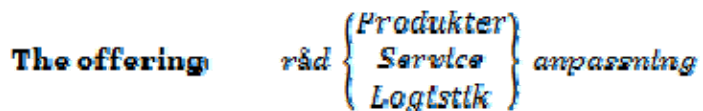
Fallet med BP visar att implementeringen av en portföljmodell inte alltid är oproblematisk, trots teorins stegvisa struktur. Det finns kritik mot metoderna och svårigheter vid implementeringen av dessa. Terho & Halinen (2007) menar att portföljmetoderna ofta ger en förenklad bild av verkligheten och hur olika delar i nätverket påverkar varandra. I sin undersökning visar Terho & Halinen (2007) att få företag följer en specifik metod, men att de ändå i stor utsträckning använder sig av liknande strategier som metoderna beskriver. Slutsatsen blir att företag bör fundera över hur strikt de anser att teorin ska styra beslutsfattandet och om metoderna ska ses som styrmedel eller snarare som ett hjälpmedel. (ibid)

Även Olsen & Ellram (1997) tar upp modellernas komplexitet som ett hinder vid implementering samtidigt som vissa faktorer kan vara komplicerade att mäta. Hur implementeringen ser ut vid olika företag beror mycket på vilket företaget är och vilka faktorer de ser som viktiga.

## **3.2 Värdeskapande i kundportföljen**

Värde är det som kunden i monetära termer upplever att produkten i sin fysiska form tillsammans med mervärden såsom exempelvis service och garantier är värd, i förhållande till det pris som betalas. Det är viktigt att skilja på värde och pris, priset påverkar inte kundens uppfattade värde av produkten. Däremot påverkar priset hur stort kundens nettovärde blir, vilket påverkar huruvida kunden är beredd att betala priset eller ej. (Andersson & Narus, 1998)

Säljarens erbjudande till kunden kan sägas bestå av de fem komponenterna rådgivning, produkter, service, logistik och anpassning enligt figuren nedan.



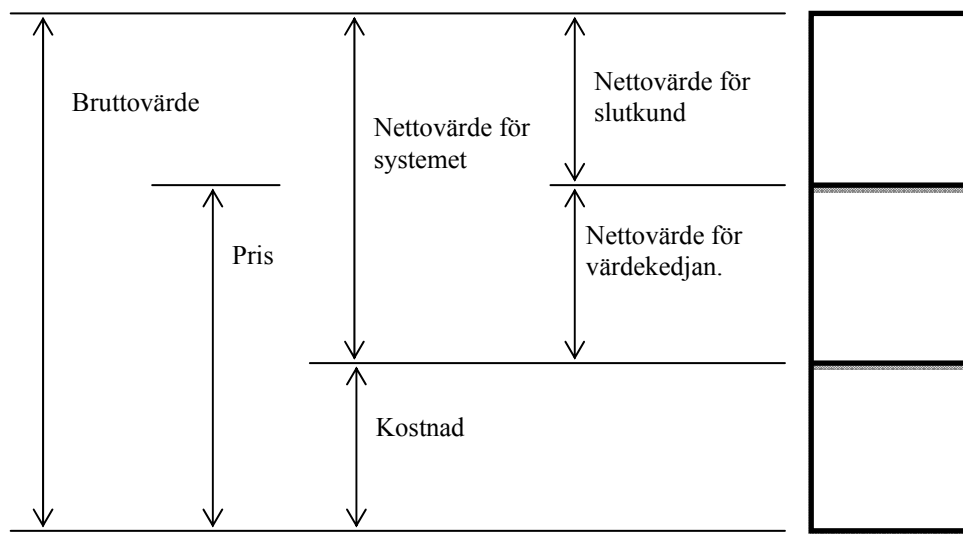
Figur 3. Erbjudandets komponenter - The offering. Från Hugosson & McCluskey (2009a, s.3)

Figur 3 ovan visar vilka fem komponenter företaget kan använda sig av för att skapa värde gentemot kunden. Produkter, service och logistik är de fysiska delarna av erbjudandet och kan sägas utgöra kärnan, medan rådgivning och anpassning är "mjukare" komponenter som berör relationen mellan säljare och köpare. (Hugosson & McCluskey, 2009a) Erbjudandets olika komponenter värderas olika beroende på vilka behov kunden har. För vissa kan exempelvis rådgivning och anpassning var mer värd samtidigt som en annan kund lägger ett högre värde på logistiken och att varorna kommer i tid. Det gäller alltså att känna kunden och veta dennes behov. (Ford et al. 2006)

Även Grönroos (2010) beskriver att en produkt består av mer än bara kärnprodukten. En produkt genererar värde genom alla interaktionsprocesser som stödjer användandet av produkten. Exempel på sådana processer kan vara hur leverantören hanterar kvalitetsproblem, missade leveranser och hur tidtabeller hålls. På så vis kan alltså leverantören skapa ett mervärde genom att erbjuda olika tjänster som stödjer kunden, oftast är det mindre tjänster som exempelvis installation och service som erbjuds. (ibid) Grönroos (1994) menar att kunden måste ses som en person med individuella behov, och inte bara som en passiv köpare. Större fokus måste läggas på relationen till kunden, det är genom att arbeta med relationerna och den personliga kontakten som kundbasen kan tryggas, den framtida lönsamheten säkerställas och kundnöjdheten kan uppnås.

Det upplevda kundvärdet beror även på vilka tjänster som kunden efterfrågar, det är inte säkert att en tjänst som kunden inte efterfrågar ökar mervärdet. Det kan vara så att tjänsten är förväntad av kunden, som exempelvis att hålla leveranstider, det ger i sig inget mervärde att hålla en lovad leveranstid, men däremot uppstår det missnöje om det inte fungerar (Grönroos, 2010; Khalifa, 2004). Khalifa (2004) identifierar kundvärde genom tre faktorer; "value components", "benefits/costs ratio models" och "mean-ends models". Där beskriver "value components" hur förväntade värden, neutrala värden och oväntade värden påverkar kundvärdet. Förväntade värden är som i exemplet ovan värden som ej är värdehöjande, men som skapar missnöje om de saknas. Neutrala värden både förväntas och begärs av kunden men behöver inte skapa missnöje om de saknas, utan kan ge olika grad av tillfredsställelse beroende på i vilken grad de uppfylls. De oväntade värdena är inte förväntade av kunden men skapar stor tillfredsställelse om de finns (ibid)

Khalifa (2004) beskriver vidare ”benefits/costs ratio” som en del av begreppet kundvärde. Det beskriver vilka olika delar som ingår i kundvärde och kan sammanfattas i Figur 4:



Figur 4. Delarna i kundvärde. (Anpassat från Parolini i Khalifa (2004, s.653))

Bruttovärdet är kundens uppfattade värde av produkten, den delen av bruttovärdet som överstiger det betalade priset är kundens nettovärde. Skillnaden mellan priset för färdig produkt och kostnaden för tillverkningen är nettovärdet för värdekedjan, den marginal som de olika aktörerna i värdekedjan ska göra sig vinst på. Slutligen finns även ett nettovärde för systemet som uppstår i differensen mellan kostnaden och bruttovärdet, systemets nettovärde är således helt beroende av vilket värde slutkunden lägger på varan. (ibid)

I de fall när kunden har flera alternativ att välja mellan sker en vägning mellan de olika alternativen som är beroende på varans pris och kundens uppfattade värde av produkten (Andersson & Narus, 1998). Andersson & Narus (1998) beskriver en modell som visar hur olika alternativ vägs mot varandra (Formel 1).

Formel 1. Från Andersson & Narus (1998, s.6). Illustration av vägning mellan två alternativ. (Fritt översatt av författaren.)

$$(Värde_s - Pris_s) > (Värde_a - Pris_a)$$

Formeln beskriver hur kundens vägning mellan produkt  $s$  och produkt  $a$  ser ut. Genom att subtrahera kundens uppfattade värde med produktens pris för både produkt  $s$  och  $a$  erhålls kundens nettovärde för båda produkterna, samma nettovärde som även beskrivs av Khalifa (2004) i Figur 4. Kundens val är det alternativ som ger högst nettovärde, i det här fallet produkt  $s$ . För att föredras av kunden krävs således att man känner till kundens behov och vet vad denna efterfrågar och värderar i sitt val.



### 3.3 CPM i den svenska träindustrin

Hur CPM används i den svenska träindustrin kan exemplifieras av hur omvärldens ökade krav på logistiklösningar och service fick industrin att inse vad mer för värden de kunde erbjuda kunden. Genom en fördjupad kunddialog och komponenterna i "the offering" (se Figur 3 **Fel! Hittar inte referensälla., s.9** ) kunde de öka värdet av den befintliga kundportföljen genom att ta reda på kundens behov, något som bland annat resulterade i kvalificerade logistiklösningar utarbetade i samarbete med de egna kunderna. (Hugosson & McCluskey, 2009a) Idag finns det nära samarbeten mellan sågverk och deras kunder, och tillsammans utvecklar de nya produkter och tekniker. (Hugosson & McCluskey, 2009b)

Att vårda sina kundrelationer är en självklarhet för de flesta företag. Men hur gör man som företag för att hålla reda på alla kundrelationer? Här behövs ett metodiskt tillvägagångssätt, en portföljmodell som kan hantera och kategorisera kundrelationerna.

## **4 Metod**

### **4.1 Val av metod**

Undersökningen startades med ett inledande samtal med Mara Maric, VD för Orsa Lamellträ. I det här samtalet klargjordes hur man idag arbetar med kundkontakter och hur de skapar värde för kunden. Samtalet fungerade som en introduktion in i undersökningen med Orsa Lamellträns bild av hur de jobbar idag och om det existerar ett fastställt arbetssätt vad gäller att upprätthålla och skapa kundvärde och kundkontakter.

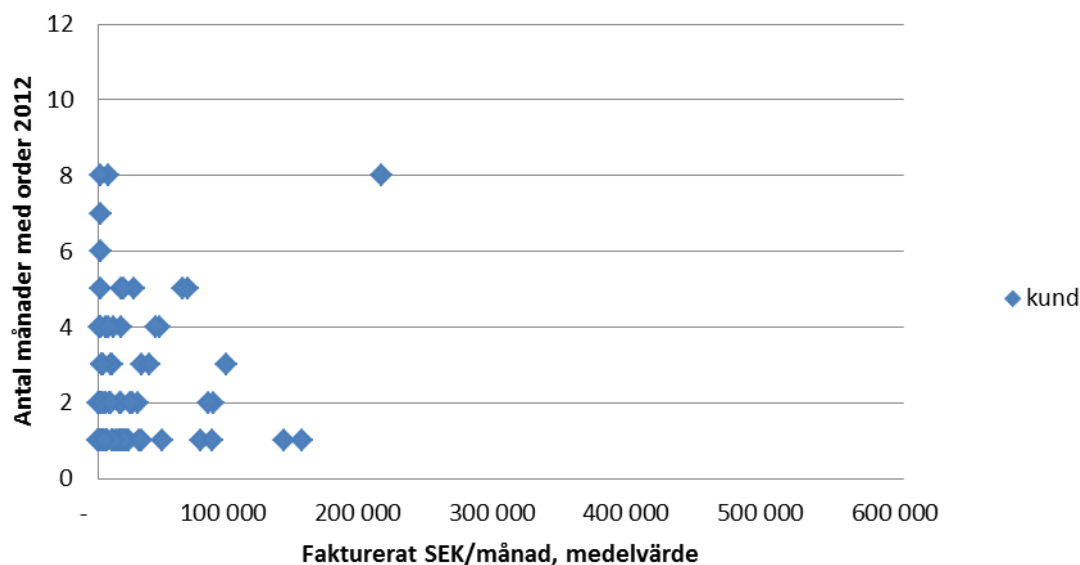
En central del i arbetet är att undersöka kundernas uppfattningar av Orsa Lamellträns produkterbjudande. För att nå kundernas personliga åsikter anser jag att ett kvalitativt tillvägagångssätt genom intervjuer är bäst lämpat. Intervjuer ger möjlighet att undersöka frågan från kundens perspektiv och på så vis nå en djupare förståelse för varför kunden handlar som hon gör. Alternativt hade enkäter kunnat användas, men i och med svårigheter att ställa följdfrågor och att få utvecklade svar är intervjuer bättre lämpade som metod. En ytterligare fördel med intervjuer gentemot enkäter är att samtalet kan tillåtas ta olika riktningar beroende på vad kunden tycker är viktigt att tala om, till skillnad från en enkät som har en fast struktur. (Holme & Solvang, 1997; Bryman, 2006)

### **4.2 Population, Sampling och Urval**

Efter samtalet med Mara samlades kunddata in från Orsa Lamellträ. På grund av att Orsa Lamellträ är ett mindre företag utan kundregister har kunddata skrivits av från deras arkiv med fakturor. Varje faktura för åren 2009-2012 registrerades i ett dokument med uppgifter om kund, fakturerat värde i SEK samt kontaktperson. På detta sätt erhöles en bild över Orsa Lamellträns hela kundpopulation och ett grundligt underlag inför det senare urvalet till intervjuerna.

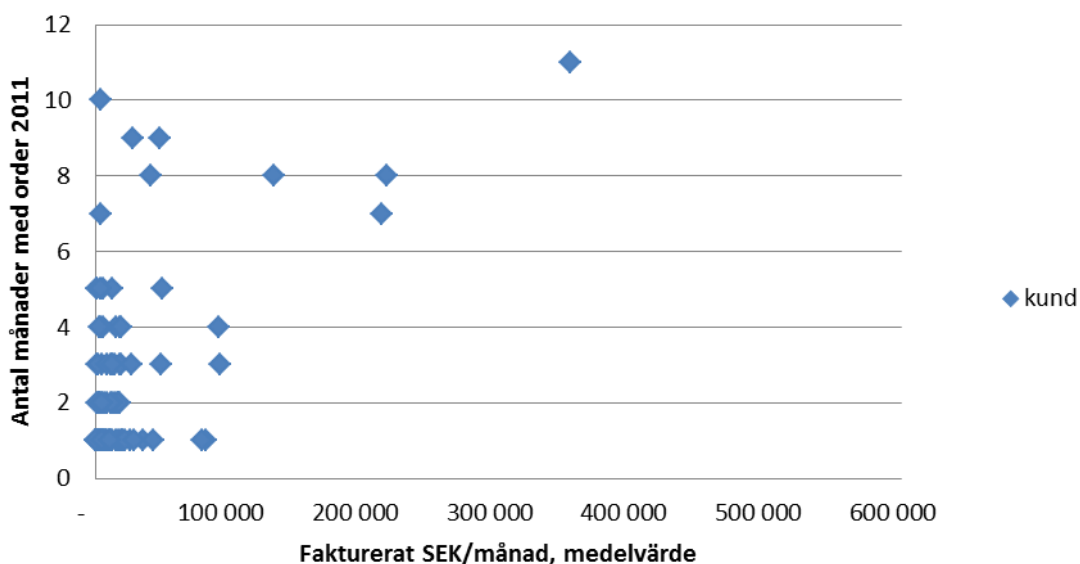
För att få ett representativt urval som på ett så riktigt sätt som möjligt speglar kundernas variation i uppfattningar har jag gjort ett proportionellt stratifieringsurval (Holme & Solvang, 1997). Ett sådant urval utförs genom att populationen utifrån valda kriterier delas in i ett antal delar, så kallade stratan. I varje strata lottas sedan ett urval som ska agera underlag för undersökningen. I fallet med Orsa Lamellträ har jag gjort indelningen utifrån antal beställningar och det genomsnittliga ordervärdet. Tanken var att få en bild över fördelningen mellan kunder som beställer ofta eller mer sällan, samt hur fördelningen på orderstorlekar ser ut. Genom det här tillvägagångssättet säkerställs att åsikter från kunder inom alla segment synliggörs och därigenom speglar den variation i uppfattningar som eventuellt finns inom populationen. Jag hoppas även få med orsaker till varför tidigare kunder som tidigare varit kontinuerliga beställare ej är kunder idag.

Nedan visas en sammanställningen av fakturorna för år 2009-2012. X-axeln markerar värdet på kundens genomsnittliga order samtidigt som Y-axeln anger hur många månader det givna året som kunden lagt en beställning.

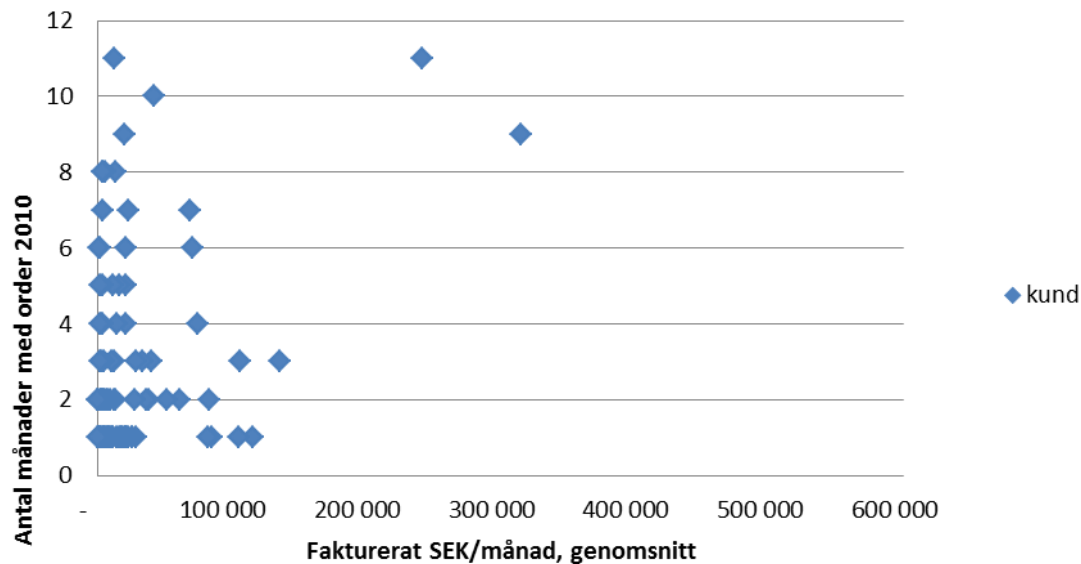


Figur 5. Fördelning av kunder år 2012 beroende på orderkontinuitet och genomsnittligt ordervärde. 104 stycken unika kunder.

I en jämförelse mellan Figur 5 och Figur 6 syns det kundbortfall som tidigare nämnts och till stor del beror på att flera kunder gick i konkurs. Figurerna visar hur Orsa Lamellträ mellan 2011 och 2012 tappat flera större kunder som både beställt relativt ofta och för relativt höga summor.

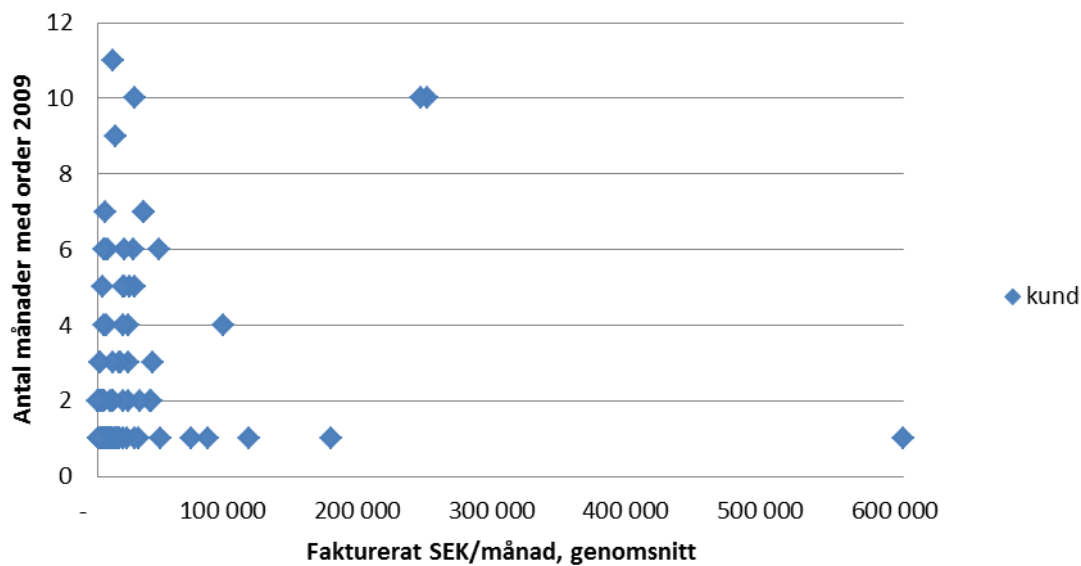


Figur 6. Fördelning av kunder år 2011 beroende på orderkontinuitet och genomsnittligt ordervärde. 96 stycken unika kunder.



Figur 7. Fördelning av kunder år 2010 beroende på orderkontinuitet och genomsnittligt ordervärde. 102 stycken unika kunder.

Mellan 2009 och 2010 ökade antalet kunder med fyra stycken, men figurerna 7-8 visar också hur kunderna under 2010 beställde för högre summor än 2009, en trend som även fortsatte under 2011 (Figur 6).



Figur 8. Fördelning av kunder år 2009 beroende på orderkontinuitet och genomsnittligt ordervärde. 98 stycken unika kunder.

Totalt under år 2009-2012 har Orsa Lamellträ gjort affärer med 215 stycken olika kunder, av dessa är det 38 stycken som kontinuerligt har lagt beställningar under alla fyra år. En indelning av kunderna har gjorts i sex olika stratan ur vilka urvalet kommer ske, se Tabell 1. Tabellen visar att det finns en stor spridning mellan kunderna i både ordervärde och kontinuitet, något som även kan noteras i Figurerna 5-8.

Tabell 1. Strataindelning

Strata	Orderkontinuitet	Antal kunder	Ordervärde/månad, SEK			Antal månader med order i medel
			Max	Min	Median	
1	Endast lagt order ett av åren 2009-2012.	124	1 020 696	286	6 554	1,4
2	Två år med order, med ett eller två års uppehåll.	10	174 366	361	10 278	2,7
3	Lagt order sammanhängande 2009-2011, 2009-2010 eller 2010-2011.	25	136 245	1 015	15 000	5,9
4	Lagt order 2011-2012 eller 2010-2012.	12	85 068	670	13 050	5,4
5	Lagt order 2009-2012.	38	353 696	377	8 205	15,4
6	Som ovan, men med ett avbrott 2010 eller 2011.	6	84 894	1 816	19 436	5,5
Totalt:		215				

Urvalsprocessen inleddes med att 20 stycken kunder slumpvis valdes ut utifrån kontinuiteten i beställningar och ordervärde. I strata 1, 2 och 6 valdes två kunder vardera, i strata 3 valdes fyra kunder och avslutningsvis valdes fem kunder vardera ur strata 4 och 5. Tyngdpunkten lades på de stratan med kunder som har eller har haft en längre etablerad relation med Orsa Lamellträ. Detta gjordes då de kunderna lär ha en mer inarbetad kontakt med Orsa Lamellträ och därigenom har mycket värdefull information att dela med sig av. Kontakten inleddes med att ett mail skickades ut till samtliga utvalda. Mailet innehöll information om att deltagande var frivilligt och anonymt samt information om studiens syfte. Av de 20 utskickade mailen besvarades fem stycken med att de ej ville medverka, endast ett ja-svar mottogs. Några dagar senare kontaktades de kunder upp som inte tackat nej på telefon. Vid detta tillfälle avböjde ytterligare 9 kunder till medverkan. Kvar blev alltså 6 kunder.

### 4.3 Den kvalitativa intervjun

Den kvalitativa intervjun syftar till att ge en djupare förståelse för den intervjuades egna uppfattningar. Till skillnad från den kvantitativa intervjun är den kvalitativa mer flexibel och präglas av ett intresse för den intervjuade vilket lämpar sig då man vill ha kunskap om vad intervjupersonen anser vara viktigt och relevant. Inom den kvalitativa intervjun nämner

Bryman (2006) två huvudtyper av intervjuer, den ostrukturerade och den semi-strukturerade. Båda typerna är flexibla och följsamma vad gäller intervjupersonens intressen och vad denna vill prata om. Skillnaden ligger i vilken grad det är förutbestämt vilket eller vilka teman som ska behandlas. I den ostrukturerade intervjun kan forskaren i extremfallet exempelvis ställa en enda fråga och sedan låta intervjupersonen associera fritt, sedan kan följdfrågor ställas på vissa punkter som forskaren anser intressanta. Inför den semi-strukturerade intervjun har forskaren istället gjort en intervjuguide med specifika teman som ska behandlas, men intervjupersonen har stor frihet att utforma svaren efter eget huvud. (ibid)

Då jag vet inom vilket ämne jag vill höra kunderna har jag valt en semi-strukturerad intervjuform. Genom en intervjuguide med väl förberedda och inlästa teman har intervjupersonerna under fria former fått berätta vad just de anser vara betydelsefullt och vad som påverkar dem i deras val av limfogsleverantör. Då kunderna var placerade över ett stort geografiskt område genomfördes intervjuerna över telefon vid en av kunden bestämd tidpunkt.

Tabell 2 nedan visar intervjuguiden som utformades som en lista med tematiska frågor utifrån inlästa och relevanta teorier. På detta sätt säkerställs att inget ämne blir bortglömt under intervjun. Om intervjupersonen under intervjuns gång visade större intresse för någon fråga blev det naturligt att diskutera mer kring det temat för att på så vis få en bättre förståelse för vad kunden tycker är relevant.

Tabell 2. Intervjuguide

Fråga till kund	Teoretisk grund
Inledning	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentation av mig, studien, anonymitet och info om publicering</li> <li>• Vem är du? Position, uppgift.</li> </ul>	
Introduktion	(Kvale & Brinkmann, 2009) Informerat samtycke. Konfidentialitet.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Syfte med undersökningen</li> <li>• Anonymitet</li> <li>• Berätta lite om dig själv och ditt företag.</li> </ul>	
Till nya kunder:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varför har ni valt att inleda samarbete?</li> <li>• Stod valet mellan flera leverantörer? <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Vad avgjorde valet?</li> </ul> </li> </ul>	
Till avslutade kunder:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varför har ni valt att avsluta samarbetet?</li> </ul>	
Hur ser samarbetet ut mellan er och Orsa Lamellträ?	(Johnson & Selnes, 2004) (Ritter, 2007) Syn på relationen.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affärsmässig, kamratlig, partnerskap? <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ beroendeställning</li> </ul> </li> <li>• Utbyte av information?</li> <li>• Långsiktighet? <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Kan det uppstå oklarheter eller att ni tar varandra för givet?</li> </ul> </li> <li>• Delar ni några resurser? <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Exv. Kompetens, logistik</li> </ul> </li> </ul>	(Campbell & Cunningham, 1983) (Prahalad & Ramaswamy, 2000) Se kunden som en tillgång. (Morgan & Hunt, 1999) Risker med långsiktiga relationer. Resursdelning.
Vilka egenskaper förväntar ni er av produkten?	(Khalifa, 2004) "Value components"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantier, leveranstid, kvalitet?</li> <li>• Önskas ytterligare egenskaper/vidareförädling?</li> </ul>	(Eilles, Bartels, & Brunsman, 2003) Fokusera på kärnverksamheten, outsourcing. (Ford et al. 2006) Erbjudandets olika komponenter
Hur anser ni att värdet förhåller sig till det pris ni betalar?	(Andersson & Narus, 1998) (Khalifa, 2004) Kundens nettovärde.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mervärden? Positiva/Negativa?</li> </ul>	
Tack för ditt deltagande!	

För att säkerställa validiteten spelades intervjuerna in för att en kort tid efter intervjutillfället transkriberas medan minnet var färskt. Att registrera intervjuerna genom ljudinspelning gör att intervjuaren till större del kan koncentrera sig på ämnet och samtalets dynamik istället för att försöka få med allt i sina anteckningar, samtidigt kan det distrahera intervjupersonen om intervjuaren sitter och antecknar mycket. (Kvale & Brinkmann, 2009)

Utifrån den inlästa litteraturen strukturerades sedan interjumaterialet efter teman, så att alla intervjupersoners åsikter inom ett visst ämne kunde jämföras med varandra. Detta kopplades sedan till vad Mara tidigare sagt och vad som framkommit i litteraturstudien.

#### **4.3.1 Etik**

Inför en undersökning som innefattar intervjuer finns en del etiska ställningstaganden som bör göras. Kvale & Brinkmann (2009) skriver om fyra områden som kan fungera som en ram vid förberedandet av en kvalitativ undersökning. De fyra områdena inom vilka intervjuaren särskilt bör fundera och diskutera kring etiken; informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser och forskarens roll.

- Med informerat samtycke menas att den tänkta intervjupersonen informeras om syftet med undersökningen och vilka fördelar och risker som kan vara förenade med ett deltagande. Deltagarna bör även informeras om hur materialet kommer att användas, vilka som kommer att få tillgång till intervjun och om rätten att publicera hela eller delar av den. Det gäller här att avgöra hur mycket information om upplägg och syfte som är relevant för intervjupersonen att veta, för mycket och detaljerad information kan lätt bli rörigt för intervjupersonen. Viktigt är också att intervjupersonen vet att deltagandet är frivilligt och att hon när som helst kan dra sig ur. Inom informerat samtycke ska intervjupersonen även informeras om konfidentialitet, vilket beskrivs i nästa punkt.
- Konfidentialitet innebär att undersökningens deltagare ska känna sig säkra att inga privata data som kan identifiera intervjupersonen lämnas ut utan personens samtycke.
- Den tredje punkten innebär att forskaren måste bedöma vilka konsekvenser som kan gå ut över deltagaren på grund av ett deltagande. De eventuella negativa konsekvenser som kan uppstå ska vägas mot de vetenskapliga fördelar som deras deltagande i studien ger, och om då fördelarna väger tyngre än de negativa konsekvenserna rättfärdigar detta studien.
- Fjärde och sista punkten beskriver forskarens roll som avgörande för kvaliteten och hållbarheten i undersökningen, forskaren måste eftersträva ett så korrekt och oberoende resultat som möjligt. Hot mot ovanstående kan exempelvis vara att forskaren är beroende av finansörer och därför medvetet eller omedvetet anpassar resultatet efter vad de vill höra. Samtidigt kan resultaten även påverkas av de som deltar i projektet om särskilda band mellan parterna uppstått och forskaren inte kan hålla en professionell distans till gruppen. En annan viktig aspekt att vara medveten om är det finns ett maktförhållande mellan intervjuperson och intervjuare och hur det kan påverka intervjun och resultatet.

(ibid)

Utifrån Kvale & Brinkmanns (2009) fyra områden har jag utvärderat min undersökning ur ett etiskt perspektiv. De kunder som intervjuas kommer innan intervjun informeras om syftet med arbetet och hur betydelsefullt deras medverkan är för resultatet. Viktigt att påpeka är också att det endast är jag som kommer att behandla materialet från intervju till transkribering, det är alltså endast jag som kommer att veta vilken kund som står bakom vilka åsikter. Självklart ska

kunden även informeras om att delar av intervjun kan komma att publiceras, men då utan detaljer som kan avslöja källan.

Jag ser inga eventuella konsekvenser som skulle kunna gå ut över intervjupersonen på grund av ett deltagande i studien. Tvärtom kan ett deltagande leda till att deras limfogsleverantör förbättrar sitt arbetssätt gentemot kunderna. När det slutligen gäller min egen roll som forskare måste jag som Kvale och Brinkmann (2009) beskriver hela tiden vara medveten om att jag påverkas av de personer som jag träffar på under arbetets gång, genom den medvetenheten kan jag hålla en professionell distans och en hög kvalitet genom arbetet. Sammantaget ser jag inga etiska hinder för undersökningen.

#### **4.4 Reliabilitet, replikation och validitet**

Reliabilitet, replikation och validitet är de tre viktigaste kriterierna för bedömning av samhällsvetenskapliga undersökningar. Reliabilitet är av vikt för att skapa pålitlighet och tilltro till undersökningen. En undersökning med god reliabilitet ska få likadant resultat om undersökningen utförs på nytt, det ska finnas en ytterst liten påverkan från slumpmässiga och tillfälliga faktorer. För att bedöma hur reliabel en undersökning är måste den vara replikerbar, vara möjlig att upprepa. Därför är det centralt för både reliabilitet och replikation att utföraren på ett detaljerat sätt beskrivit tillvägagångssättet. Det tredje kriteriet, validitet, handlar kortfattat om att man mäter det fenomen som man avsett att mäta och ingenting annat. För att få en hög validitet bör forskaren fundera igenom om på vilket sätt slutsatserna i undersökningen hänger ihop och vilken variabler som påverkar vilka. (Bryman, 2006)

Undersökningens replikation kan säkerställas genom en detaljerad beskrivelse av tillvägagångssättet, däremot kommer det förmodligen inte erhållas samma resultat från gång till gång. På grund av detta ges reliabiliteten i forskningsintervjuer en mer moralisk mening och berör mer tillförlitligheten hos forskaren (Kvale & Brinkmann, 2009). Det vill säga att en hög reliabilitet nås genom att forskarens har en hög ärlighet och pålitlighet i arbetet med att intervjua, transkribera och analysera. Arbetets validitet säkras genom att formulera ett klart syfte och utifrån det formulera forskningsfrågor som bör besvaras för att uppnå syftet.



## 5 Resultat

### 5.1 Analys av kunder

Under arbetet med urvalet som finns beskrivet i metodkapitlet samlades kunddata in från en fyraårsperiod, år 2009-2012. Utifrån det insamlade datamaterialet delades kunderna in i sex stratan. Vidare kunde det även beräknas vilken andel av Orsa Lamellträ's totala försäljning under perioden som varje grupp stod för, vilket visas i tabellen nedan:

Tabell 3. Översikt över antalet kunder samt hur stor andel i procent av total försäljning som varje strata står för

Strata	% av total försäljning under perioden 2009-2012	Antal kunder
1	10,95	124
2	1,49	10
3	13,12	25
4	3,63	12
5	69,09	38
6	1,72	6
Totalt:	100,00	215

Grupp 1 som är störst till antalet står endast för 10,95% av Orsa Lamellträ's totala försäljning, till skillnad från grupp 5 som står för 69,09%, trots ett lägre antal kunder. Detta visar liksom figurerna 5-8 att Orsa Lamellträ's kundportfölj till största delen består av ett flertal mindre kunder. En närmare granskning av grupp 1 visar att 38 stycken är privatpersoner och övriga 86 stycken är företag.

Tabell 4 nedan ger en översikt över de intervjuade kunderna med information om stratatillhörighet, vad de är för typ av företag, om ordervärdet ligger över eller under medianen för stratat, samt hur antalet månader med beställning förhåller sig till stratats medelvärde.

Tabell 4. Översikt över de intervjuade kunderna

Namn	Typ av företag	Strata	Ordervärde, över/under median	Antal månader med order, över/under medel
Kund 1	Trävarugrossist	4	över	över
Kund 2	Snickeri och bygg	4	över	över
Kund 3	Hustillverkare	4	över	över
Kund 4	Dörrtillverkare	5	över	under
Kund 5	Möbeldetaljer	5	över	över
Kund 6	Möbeltillverkare	5	över	över

### 5.2 Etablera nya kundrelationer

Orsa Lamellträ når idag främst nya kunder genom annonser i branschtidningar och att Mara själv syns och uppmärksammas i olika sammanhang. Men Mara arbetar även aktivt med att kontakta företag som hon tror skulle vara intresserade av Orsa Lamellträ's produkter, exempelvis kökstillsverkare. Mara ber då om att få besöka företaget för att visa upp sina produkter, och förhoppningsvis blir det affär. Ibland kan det ta lång tid från första kontakt tills det hon får ett nytt kontrakt, som exempel ger Mara en kund där det tog två år innan de slutligen valde Orsa Lamellträ som sin leverantör. (Maric, 2013a)

Enligt kund 1 som är trävarugrossist blev till viss del uppsökt av Mara och Orsa Lamellträ som de idag har som leverantör. Men de har även flera leverantörer att backa upp med beroende på volymerna, och att jämföra priser mellan.

**[Intervjuare]** Hade ni flera leverantörer ni valde mellan?

**[Kund 1]** Ja, det går ju till som så att man... först och främst träffade jag Mara och hon uppsökte ju oss litegrann. Så fick vi till någon leverans... och så har det blivit lite så... men det finns ju flera aktörer på marknaden, det är ju också en prisfråga.

**[Intervjuare]** Ok, ni jobbar alltså med flera leverantörer?

**[Kund 1]** Ja, om vi vill... det beror på volymerna... ska det fram 300 kubikmeter så är nog Orsa lite för litet.

(Kund1, 2013)

Kund 2 sökte själv upp Orsa Lamellträ då han var i behov av en vattenfast limfog.

**[Intervjuare]** Ja, vem var det som tog kontakten? Var det Mara, eller?

**[Kund 2]** Nä, det var jag som behövde ett vattenfast lamellträ... eller ja... limfog, så då letade jag upp dom.

**[Intervjuare]** Hade du några fler som var aktuella?

**[Kund 2]** Nä, det är ju bara trävaruhusena då, men de har så, så... äh

(Kund2, 2013)

Kund 3 fick kontakt med Orsa Lamellträ då de fick problem med en av sina leverantörer och har nu varit kunder i ett tiotal år. Med jämna mellanrum kollar Kund 3 på andra leverantörers priser för att jämföra, men så länge Orsa Lamellträ ligger bra jämfört med andra är det inte aktuellt att byta.

**[Intervjuare]** Ok, minns du vem som inledde det samarbetet? Var det från ert håll, eller var det Orsa Lamellträ som tog kontakt?

**[Kund 3]** Det var väl vi som tog in offerter... när vi fick problem med en annan leverantör kan man väl säga... och på det viset är det väl... att de gjorde en fördelaktig offert i det läget.

**[Intervjuare]** Ok, sen har ni blivit kvar där, ni har aldrig funderat på att byta?

**[Kund 3]** Nä, det är väl inget vi aktivt har gjort kan jag säga... det är det inte... man har väl kollat på andra, och kollat lite priser och sådär med jämna mellanrum, det gör man ju alltid... för att se om dom fortfarande ligger bra... men, något annat har väl inte varit aktuellt...

**[Intervjuare]** Så idag fungerar samarbetet bra tycker du?

**[Kund 3]** Ja, det gör det, det fungerar mycket bra...

(Kund3, 2013)

Liksom Kund 3 har Kund 4 haft Orsa Lamellträ som leverantörer en längre tid, men Kund 4 minns inte vem som tog första kontakten. Kund 4 ser sig idag som en mindre kund på grund av att efterfrågan på de egna produkterna har sjunkit. Tidigare hade de en annan leverantör av limträskivor, men då den leverantören gick i konkurs år 2010 har Kund 4 idag bara Orsa Lamellträ kvar som leverantör.

**[Intervjuare]** Men ni har dom kvar idag i alla fall, har ni kollat något på andra leverantörer?

**[Kund 4]** Vi har kvar Orsa Lamellträ, det är väldigt liten del furudörrar vi gör idag så vi köper inte så mycket av dom. Vi är en liten kund.

**[Intervjuare]** Men ni har inte tagit in offerter från andra leverantörer?

**[Kund 4]** Jo, vi köpte ett tag från andra, Brännbergs trä, men dom gick i konkurs.

(Kund4, 2013)

Kund 5 köpte sin nuvarande verksamhet av en granne som redan hade en inarbetad relation med Orsa Lamellträ. Då det är en tunnare limfog Kund 5 köper finns det inte så många leverantörer att välja mellan, vilket gör att han inte heller har tagit in offerter från andra tillverkare.

**[Intervjuare]** *Ja, var det ni som inledde det samarbetet? Eller var det Mara som tog kontakten?*

**[Kund 5]** *Nä, jag vet faktiskt inte, för det var nämligen så här att jag köpte den här verksamheten av en granne här... och han hade jobbat upp... och hur han hade fått kontakt med henne, det vet jag faktiskt inte... men, så det var han som hade ordnat den kontakten. När jag köpte hans bolag, då ingick hans relation med henne...*

**[Intervjuare]** *Så då har du fortsatt på en inarbetad kontakt där?*

**[Kund 5]** *Ja...*

...

**[Intervjuare]** *Ok, har du tagit in offerter från andra tillverkare av limträ? Kollar du upp ibland hur dom ligger till prismässigt?*

**[Kund 5]** *Inte på just det här, det här... dels köper vi ganska specifika grejjer, det är väldigt tunn limfog... det är inte många som kan göra det, eller vill göra det.*

(Kund5, 2013)

### 5.3 Upprätthålla kundrelationen

I dagsläget uppger de flesta kunderna att de endast har kontakt med Orsa Lamellträ när de lägger sin order, som oftast är skriftlig.

**[Intervjuare]** *Ok, hur håller ni kontakten, är det daglig kontakt... eller bara när ni lägger order?*

**[Kund 3]** *Nej, det är väl i samband med order då som vi har kontakt, oftast är det då bara skriftligt... det är inte så ofta som vi har muntlig kontakt... det är väl bara om det är något speciellt som vi vill ha framtaget eller så, då har vi muntlig kontakt...*

(Kund3, 2013)

Kund 5 svarar att de även brukar höras mellan beställningarna, men att det börjar bli längre mellan gångerna.

**[Intervjuare]** *Har ni någon övrig kontakt, eller hörs ni bara vid orderläggandet?*

**[Kund 5]** *Nej, hon hör väl av sig ibland till mig, men det börjar bli längre mellan gångerna... men i övrigt är det vid orderläggandet... men hon brukar höra av sig ibland...*

(Kund5, 2013)

Enligt de tillfrågade kunderna sker en del utbyte av information emellan dem och Orsa Lamellträ, och då främst information om de skulle se en större order vara på väg in.

**[Kund 1]** *Vi hör ju av oss om vi har nåt på gång, om det är någon förfrågan, eller om vi beställer mot lager... då stämmer vi av... med priser och så...*

**[Intervjuare]** *Då delar ni en del information? Om ni ser att något är på gång kan ni informera henne i förväg...*

**[Kund 1]** *Ja, det beror ju på liksom... man ställer ju förfrågan och får en status hur det ser ut för henne just då...*

(Kund1, 2013)

**[Intervjuare]** *Har ni något utbyte av information? Informerar ni om ni ser att något är på gång?*

**[Kund 3]** *Ja, det är väl om vi exempelvis skulle behöva en väldigt stor mängd framledes, eller något i den stilen så att dom hinner förbereda sig med råvara och så... nu har det aldrig inträffat något sånt, men skulle det göra det så måste man ju göra det...*

(Kund3, 2013)

Mara anser att hon bemöter och behandlar alla kunder lika under devisen att dagens småkunder kan vara morgondagens storkunder. Däremot kan kontakten med kunderna se lite olika ut beroende på vilka personligheter hon möter. Mara försöker känna av kunden och anpassa sig efter dem, en del vill prata mycket, länge och ofta om allt från affärer till privatliv. Andra hör bara av sig när det är dags att lägga en order och är nöjda med det. (Maric, 2013a)

Trots att flertalet kunder anger att de endast har kontakt med Orsa Lamellträ vid orderläggandet fås intrycket de snarare har statusen ”vän” än ”affärsbekant” enligt Johnson & Selnes (2004) relationskategorisering. Parterna känner en tillit till varandra och de gånger som kommunikation sker är den välfungerande. För att nå det sista steget, ”partnerskap”, krävs ett uttalat långsiktigt samarbete och att det finns en beroendeställning mellan parterna. Detta är dock inget jag ser i min undersökning, utan snarare tvärtom nämner flera av de tillfrågade att det finns andra leverantörer som de kan vända sig till, vilket tyder på att det inte finns någon beroendeställning från kundernas håll. Undantagen är Kund 2 som efterfrågar en limfog med vattenfast lim samt Kund 5 som behöver en extra tunn limfog, båda dessa produkter är enligt kunderna själva svåra att få tag på hos andra leverantörer.

Det sker inget större informationsutbyte mellan de tillfrågade kunderna och Orsa Lamellträ, utan det är främst vid orderläggandet man hörs av för att göra upp om pris och kvaliteter. Ändå känner kunderna att de vid behov kan kontakta Orsa Lamellträ närsomhelst för att informera om någon eventuell större framtida beställning. Detta ligger i linje med vad Morgan & Hunt (1999) skriver om samarbete kring informationsutbyte som de menar kan gynna båda parter och leda till konkurrensfördelar. Ett ökat informationsutbyte skulle kunna leda till ett närmare samarbete mellan Orsa Lamellträ och deras kunder där kunden mer ses som en tillgång och källa till framgång.

## **5.4 Skapa värde i kundrelationen**

Enligt Mara försöker Orsa Lamellträ inte i första hand att konkurrera med priset, utan vill leverera en så högkvalitativ produkt som möjligt. Den höga kvalitén tillsammans med punktlighet i leveranser och klara regler vad som gäller vid exempelvis reklamation gör att Mara upplever att många kunder är beredda att betala ett högre pris. Mara poängterar vikten av rak och ärlig kommunikation med sina kunder, kunden måste veta vad som gäller genom hela köpet. (Maric, 2013a)

När Kund 6 först anlidade Orsa Lamellträ som leverantör för ungefär 20 år sedan var de missnöjda med kvaliteten och samarbetet fungerade dåligt. Men med tiden och framförallt Maras inträde har kvaliteten blivit mycket bättre.

- [Intervjuare]** Hur funkar det idag då, har ni något samarbete?  
**[Kund 6]** Jo, det funkar bra idag, det funkade inte bra förut... det var limbommar och det var torrlimningar och det var vadsomhelst...  
**[Intervjuare]** Ok, vad var det som ändrades sen, som gjorde att det blev bättre?  
**[Kund 6]** Ja, det, det är Mara som har fixat till det där... Vi fick massa med reklamationer där i början, det var att bordsskivorna gick isär och det var allt möjligt...  
**[Intervjuare]** Men idag funkar det bra, ni är nöjda med limfogen ni får?  
**[Kund 6]** Ja, det är vi

(Kund6, 2013)

Vad gäller de levererade kvaliteterna är samtliga tillfrågade kunder nöjda, och anser därmed att värdet på varan är värd det pris de betalar. De gånger som någon kund är missnöjd med produkten har detta lösts och intrycket från kunderna är att Mara och Orsa Lamellträ är väldigt mån om sina kunder.

- [Intervjuare]** Är det någon gång det brister tycker du?  
**[Kund 5]** Nja, det har varit nån gång... med kvaliteterna, men det gjorde vi upp. Men det är väl det som jag har varit med om egentligen... Men aldrig på leveranserna, det hon har sagt håller.

(Kund5, 2013)

Att Orsa Lamellträ är måna om sina kunder visar sig också de gånger som någon kund har efterfrågat en speciallösning, då har Orsa Lamellträ så långt som möjligt försökt möta kundens önskemål.

- [Intervjuare]** Om du behöver någon specialbeställning, brukar de kunna ordna det då?  
**[Kund 6]** Ja, det gör hon  
**[Intervjuare]** Hon anpassar sig?  
**[Kund 6]** Ja, i den mån det är rimligt naturligtvis

(Kund6, 2013)

- [Intervjuare]** Om du behöver speciallösningar, brukar hon kunna lösa det då åt dig?  
**[Kund 5]** Ja, nu har vi ju tagit samma sak hela tiden, så det har väl aldrig... jag vet faktiskt inte. Men jag tycker hon känns väldigt... ..angelägen om sina kunder, så att... det är min uppfattning om henne i alla fall.

(Kund5, 2013)

Kund 1 anser dock att Orsa Lamellträ har en nackdel i och med att de är begränsade i sina längder.

- [Intervjuare]** Är det något ytterligare ni önskar er annars?  
**[Kund 1]** ...ää... nja... hon är lite begränsad till sina längder.  
**[Intervjuare]** Ok...  
**[Kund 1]** Det är hennes nackdel.

(Kund1, 2013)

I övrigt är kunderna nöjda med den produkt som levereras. Både garantier och leveranstider uppges fungera bra och kunderna uppfattar kommunikationen som tydlig från Orsa lamellträ

håll. På frågan om de skulle önska någon ytterligare vidareförädling av produkten svarar de flesta att de till stor del sköter det själva då de har egna snickerier. Kund 3 svarar dock att de vände sig till Orsa Lamellträ då de ville frångå sin gamla variant av skiva.

**[Intervjuare]** *Finns de egenskaper som ni förväntar er vad gäller garantier, leveranstid och kvalité?*

**[Kund 3]** *Ja, det gör det... ja, det är vad vi förväntar oss, och så har det varit i alla år... och det är väl därför vi är kvar*

**[Intervjuare]** *Det är inget ytterligare ni skulle önska er, att dom skulle göra någon ytterligare vidareförädling?*

**[Kund 3]** *Nej, inte i nuläget, utan vi har ju haft en variant som vi har frångått och dom har ju tagit fram en ny variant, och det har ju funkat bra, så att... vi är nöjda som det är*

(Kund3, 2013)

**[Intervjuare]** *Ok, och det är ingen ytterligare vidareförädling du skulle önska, att de skulle fräsa något spår, eller borra något hål?*

**[Kund 2]** *Nä, jag har ju snickeri och fräser själv jag... det jag behöver göra, annars använder jag mycket till salningar och sånt där...*

(Kund2, 2013)

De tillfrågade kunderna är överlag nöjda med hur relationen ser ut och fungerar idag. Flera kunder uppger att de med jämna mellanrum jämför Orsa Lamellträns priser med andra leverantörer och att största anledningen till att de stannar kvar är att relationen fungerar så pass bra med punktliga leveranser, klara regler och bra kvalité. Det här stämmer bra in på det Mara berättar om att Orsa Lamellträ i första hand inte försöker konkurrera med priset, utan med en högkvalitativ produkt ihop med rak och ärlig kommunikation gentemot kunderna. Speciellt intressant är det som Kund 6 berättar om hur Orsa Lamellträ tidigare levererade undermåliga produkter med en mängd reklamationer som följd. På frågan om vad som hände sen, vad som blev bättre, ges svaret att ”det är Mara som har fixat till det där”.

Orsa Lamellträ har möjlighet att i viss grad vidareförädla skivan i form av håltagning och fräsning i samarbete med näraliggande företag. Detta är något som få verkar utnyttja, och det verkar inte heller finnas önskemål om ytterligare vidareförädling i dagsläget. Anledningen kan vara att de flesta av kunderna har egna snickerier och därför formar produkten efter sina egna speciella behov själv. Det kan även tänkas att det är en fördel för kunden att ha limträskivor på lager för att senare kunna göra differentieringen till olika produkter, istället för att differentieringen ska göras redan på Orsa Lamellträ. Att Orsa Lamellträ inte har egna maskiner för vidareförädling, utan lägger det på näraliggande företag kan ses som ett exempel på att fokusera på kärnverksamheten som Eilles, Bartels & Brunsman (2003) skriver om. Genom att arbeta på det sättet kan man sänka kostnaderna och samtidigt höja kvaliteten på sina egna varor.

## 6 Diskussion

Efter att ha intervjuat sex stycken av Orsa Lamellträns nuvarande kunder har det framträtt en bra bild över hur kundrelationerna förvaltas idag. De flesta är nöjda med hur det fungerar idag vilket till stor del verkar beror på Maras arbete och goda kontakt med kunderna. Liksom Grönroos (1994) beskriver så är det de personliga kontakterna och att kunden känner sig sedd som leder till att kundbasen kan upprätthållas. Flera av de tillfrågade har varit kunder under en längre tid och väljer att stanna just på grund av den goda personliga kontakten med Orsa Lamellträ.

Orsa Lamellträns storlek är många gånger deras styrka. Genom att vara små har de lätt att upprätthålla en personlig kontakt då kunden möter samma person vid varje kontakttillfälle. Orsa Lamellträ har också lätt att anpassa sig och tillhandahålla flexibla lösningar när kunden har behov för det. Det här är styrkor de ska vara medvetna om och förvalta väl. Samtidigt ser Orsa Lamellträ en minskad försäljning och skulle behöva få kontakt med nya kunder. I strata 1 som tidigare beskrivits finns ett stort antal kunder som endast gjort ett fåtal mindre beställningar. Här borde det finnas underlag och potential att få kunderna att göra mer regelbundna beställningar. Frågan är hur dessa kunder ska nås, eller hur man kan etablera en relation som gör att de kommer tillbaka och handlar igen. Av de intervjuade kunderna uppger en kund att Orsa Lamellträ inledningsvis valdes som leverantör på grund av en fördelaktig offert, och att de nu är kvar till stor del på grund av den goda kontakten som byggts upp genom åren. Två andra intervjuade uppger att de själva sökte upp Orsa Lamellträ på grund av behov av specialprodukter i form av ett våtlim och en tunnare limfog. I ett inledningsskede med att träffa nya kunder verkar det alltså viktigt att komma med en bra offert eller att kunna erbjuda något som de större tillverkarna inte kan erbjuda. När kunden väl har "vunnits" gäller det att upprätthålla den goda kontakten som flera av de intervjuade talar om som anledning till att de stannar kvar.

Andersson och Narus (1998) beskriver vad som spelar in i kundens vägning mellan flera alternativ (se s.15) och menar att det alternativ som ger kunden högst nettovärde är det alternativ som väger tyngst för kunden. Så vad är det som gör att Orsa Lamellträns kunder väljer att stanna kvar trots att de har andra alternativ att välja på? Flera av de tillfrågade kunderna beskriver att det finns andra leverantörer att välja på, men att det så länge inte skiljer allt för mycket i pris inte är aktuellt att byta. Som orsak nämner de att samarbetet idag fungerar bra och att lovade leveranstider och kvalitetskrav hålls, när det någon gång blir problem har det lösts på ett smidigt sätt. Både leveranstider och kvalitetskrav är exempel på de mervärden som Grönroos (2010) (s.13) beskriver. Till stor del verkar det vara dessa mervärden som får Orsa Lamellträ att väga tyngst i de tillfrågade kundernas val av leverantör. Men även det faktum att Orsa Lamellträ av sina kunder uppfattas som mån om sina kunder och flexibel borde vara bidragande till ökade mervärden.

I teoridelen beskrevs fyra olika metoder för hur kundportföljen kan förvaltas för att exempelvis lättare kunna fördela resurser och hantera viktiga relationer, samtidigt som man får överblick och tillfälle att diskutera sina kundrelationer. Terho & Halinen (2007) menar att det är få företag som strikt följer en viss metod, men att liknande faktorer i stor utsträckning används. Detta gäller även för Orsa Lamellträ som utan att ha något bestämt arbetssätt för kundportföljen ändå använder sig av strategier liknande de i teorin. En genomgång av teorin kan då hjälpa till att visa vad som kan göras mer för att ytterligare förbättra arbetet med kundportföljen. Eller så kan det synliggöra faktorer som man använder sig av utan att vara medveten om detta och vad det får för effekter. Orsa Lamellträ förstår vikten av att bibehålla

en god relation med sina kunder och försöker därför så långt som möjligt möta kundens önskemål på produkten, genom att exempelvis erbjuda flexibla lösningar. Det finns även en tanke om vad kunden värderar i sitt köp av lamellträ. Orsa Lamellträ har inte de lägsta priserna, men konkurrerar istället genom att hålla en högre grad av kvalitet, anpassning, råd och service än sina konkurrenter. Detta kan jämföras med erbjudandets komponenter och kundens vägning mellan två alternativ. (se Figur 3, s.9 samt Formel 1, s.15)

Orsa Lamellträns arbete med kundportföljen idag följer till stor del Campbell & Cunninghams (1983) modell som inleds med en livscykelanalys av kundrelationer. Även om indelningen inte görs lika strikt hos Orsa Lamellträ som det är beskrivet i modellen finns ändå en tanke om morgondagens kunder och dagens speciella kunder. Enligt modellen ska det sedan göras en kund/konkurrent-analys samt en analys av nyckelkunder. Kund/konkurrent-analysen ska visa hur stor del av de totala inköpen hos kunden som de egna företaget levererar, och även hur stor del som levereras av konkurrenter. Detta är något som Orsa Lamellträ har en uppfattning om utan att göra den egentliga analysen. Mara vet ungefär hur stor del av kundens hela beställningsvolym som Orsa Lamellträ står för. På samma sätt har Mara en uppfattning om hur nyckelkundernas konkurrensförmåga och marknadens tillväxt ser ut, vilket är det sista steget. Det finns en del att vinna på att gå igenom metoden steg för steg. Kunskapen om kunderna och deras marknader finns där, och en sammanställning kan vara fördelaktig för att få en dokumenterad överblick och diskussion av kundrelationerna. En sådan dokumentation kan även vara till stor hjälp för vidare analys av kundportföljen.

## **6.1 Rekommendationer**

Utifrån teori, intervjuer och diskussionen ovan kan ett antal rekommendationer göras för Orsa Lamellträns fortsatta arbete med kundrelationerna.

De tillfrågade kunderna är nöjda med hur relationen ser ut idag, och framförallt verkar Orsa Lamellträns vinnande koncept vara en förening mellan att de är flexibla och lyhörda för sina kunders önskningar samtidigt som de försöker ha en rak och ärlig kommunikation, något som kunderna uppskattar. Det här är en styrka Orsa Lamellträ måste förvalta väl, för som kunderna berättar håller de hela tiden koll på alternativa leverantörer.

Även om kunderna är nöjda med relationen finns det potential att utveckla den än mer. Framförallt genom ett ökat samarbete och ett ökat informationsutbyte som kan leda till att Orsa Lamellträ knyter sina kunder till sig än mer och kan skapa beroendeställning genom speciallösningar. En tätare kontakt skulle ge Orsa Lamellträ en större inblick i sina kunders affärer och se vad kunderna behöver innan de själva ser det, som hjälpmedel kan man använda sig av de olika komponenterna i erbjudandet (s.9).

## **6.2 Felkällor**

Trots försök att få en så blandad svarsgrupp som möjligt bland kunderna blev intervjugruppen relativt homogen, med endast två av de sex identifierade grupperna representerade (Tabell 1, s.20). Det hade även varit önskvärt med ett ytterligare antal intervjuer, men tyvärr var det många som inte ansåg sig ha tid eller lust att delta.

## **6.3 Slutkommentar**

Syftet med studien var att utarbeta en metod för hur Orsa Lamellträ ska praktisera sitt arbete med kundportföljen i framtiden. Genom teori och intervjuer har jag kommit fram till ett antal rekommendationer som jag menar att Orsa Lamellträ kan arbeta vidare på. Därför anser jag



mig ha uppfyllt syftet. Även om det inte rekommenderas en specifik metod pekar jag ändå på ett antal faktorer som kan förbättras. För som Terho & Halinen (2007) och Olsen & Ellram (1997) skriver är befintliga metoder ofta komplexa och utgår från en förenklad bild av verkligheten. Därför kan vara bättre att se metoderna som ett hjälpmedel snarare än ett styrmedel.

Slutligen anser jag mig även ha besvarat forskningsfrågorna som skulle hjälpa mig att uppfylla syftet.

# Referenser

## Litteraturförteckning

- Andersson, C. J., & Narus, A. J. (1998). *Business Marketing: Understand What Customers Value*. Harvard Business Review.
- Bryman, A. (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Campbell, N. C., & Cunningham, M. T. (1983). Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets. *Strategic Management Journal*, 4, 369-380.
- Dalarnas Tidningar. (den 25 Oktober 2012). Mara fick pris av kungen. *Dalarnas tidningar*.
- Eilles, A., Bartels, M., & Brunsman, B. (2003). Managing the relationship portfolio. *Journal of business strategy*, 24, 30-34.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2006). *The Business Marketing Course, Managing in Complex Networks*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, C. (1994). Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of Marketing Management*, 347-360.
- Grönroos, C. (2010). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik* (2:17 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Hugosson, M., & McCluskey, D. (den 03 September 2009a). Dynamisk kundutvärdering. *Strategi & Ledarskap*, ss. 11.1:1-11.
- Hugosson, M., & McCluskey, D. R. (2009b). Marketing Competencies of Swedish Sawmill Firms. *Journal of Forest Products Business Research*, 6.
- Johnson, M. D., & Selnes, F. (2004). Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Khalifa, A. S. (2004). Customer Value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42(5), 645-666.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Maric, M. (2012). *Marknadsplan år 2012*. Orsa: Orsa Lamellträ AB.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. (1999). Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy. *Journal of Business Research*, 46, 281-290.
- Nylund, O., & Sundby, J. (2012). *Orsa Lamellträ AB, organisationsutveckling i ett mindre träförädlingsföretag*. Uppsala: SLU.
- Olsen, R. F., & Ellram, L. M. (1997). A Portfolio Approach to Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 26, 101-113.
- Orsa Lamellträ AB. (den 08 Februari 2013a). *Om oss: Orsa Lamellträ AB*. Hämtat från Orsa Lamellträ AB Hemsida: <http://www.orsalamelltra.se/default.asp?PageID=493> den 08 Februari 2013
- Orsa Lamellträ AB. (den 08 Februari 2013b). *Produkter: Orsa Lamellträ AB*. Hämtat från Orsa Lamellträ AB Hemsida: <http://www.orsalamelltra.se/default.asp?PageID=494> den 08 Februari 2013
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78.
- Ritter, T. (2007). A framework for analyzing relationship governance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22, 196-201.
- Statistiska Centralbyrån. (den 21 December 2012). SCB-Indikatorer -Ekonomisk månadsöversikt. (12).
- Terho, H., & Halinen, A. (2007). Customer portfolio analysis practices in different exchange contexts. *Journal of Business Research*, 720-730.

## Muntliga källor

- Kund1. (den 2 Maj 2013). Telefonintervju. (J. Snögren, Intervjuare)
- Kund2. (den 2 Maj 2013). Telefonintervju. (J. Snögren, Intervjuare)
- Kund3. (den 2 Maj 2013). Telefonintervju. (J. Snögren, Intervjuare)
- Kund4. (den 6 Maj 2013). Telefonintervju. (J. Snögren, Intervjuare)
- Kund5. (den 6 Maj 2013). Telefonintervju. (J. Snögren, Intervjuare)
- Kund6. (den 6 Maj 2013). Telefonintervju. (J. Snögren, Intervjuare)
- Maric, M. (den 15 Mars 2013a). Arbetssätt idag. (J. Snögren, Intervjuare)
- Maric, M. (den 15 Februari 2013b). Om Orsa Lamellträ. (J. Snögren, Intervjuare)

# **Publications from The Department of Forest Products, SLU, Uppsala**

## **Rapporter/Reports**

1. Ingemarson, F. 2007. De skogliga tjänstemännens syn på arbetet i Gudruns spår. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Lönnstedt, L. 2007. *Financial analysis of the U.S. based forest industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
4. Stendahl, M. 2007. *Product development in the Swedish and Finnish wood industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
5. Nylund, J-E. & Ingemarson, F. 2007. *Forest tenure in Sweden – a historical perspective*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
6. Lönnstedt, L. 2008. *Forest industrial product companies – A comparison between Japan, Sweden and the U.S.* Department of Forest Products, SLU, Uppsala
7. Axelsson, R. 2008. Forest policy, continuous tree cover forest and uneven-aged forest management in Sweden's boreal forest. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
8. Johansson, K-E.V. & Nylund, J-E. 2008. NGO Policy Change in Relation to Donor Discourse. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Uetimane Junior, E. 2008. Anatomical and Drying Features of Lesser Known Wood Species from Mozambique. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
10. Eriksson, L., Gullberg, T. & Woxblom, L. 2008. Skogsbruksmetoder för privatskogs-brukaren. *Forest treatment methods for the private forest owner*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
11. Eriksson, L. 2008. Åtgärdsbeslut i privatskogsbruket. *Treatment decisions in privately owned forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lönnstedt, L. 2009. *The Republic of South Africa's Forests Sector*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
13. Blicharska, M. 2009. *Planning processes for transport and ecological infrastructures in Poland – actors' attitudes and conflict*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Nylund, J-E. 2009. *Forestry legislation in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Björklund, L., Hesselman, J., Lundgren, C. & Nylinder, M. 2009. Jämförelser mellan metoder för fastvolymbestämning av stockar. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nylund, J-E. 2010. *Swedish forest policy since 1990 – reforms and consequences*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
17. Eriksson, L., m.fl. 2011. Skog på jordbruksmark – erfarenheter från de senaste decennierna. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
18. Larsson, F. 2011. Mätning av bränsleved – Fastvolym, torrhalt eller vägning? Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Karlsson, R., Palm, J., Woxblom, L. & Johansson, J. 2011. Konkurrenskraftig kundanpassad affärsutveckling för lövträ - Metodik för samordnad affärs- och teknikutveckling inom leverantörskedjan för björkämnen. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
20. Hannerz, M. & Bohlin, F., 2012. Markägares attityder till plantering av poppel, hybridasp och *Salix* som energigrödor – en enkätundersökning. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
21. Nilsson, D., Nylinder, M., Fryk, H. & Nilsson, J. 2012. Mätning av grothlis. *Measuring of fuel chips*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

## **Examensarbeten/Master Thesis**

1. Stangebye, J. 2007. Inventering och klassificering av kvarlämnad virkesvolym vid slutavverkning. *Inventory and classification of non-cut volumes at final cut operations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Rosenquist, B. 2007. Bidragsanalys av dimensioner och postningar – En studie vid Vida Alvesta. *Financial analysis of economic contribution from dimensions and sawing patterns – A study at Vida Alvesta*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
3. Ericsson, M. 2007. En lyckad affärsrelation? – Två fallstudier. *A successful business relation? – Two case studies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

4. Ståhl, G. 2007. Distribution och försäljning av kvalitetsfuru – En fallstudie. *Distribution and sales of high quality pine lumber – A case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
5. Ekholm, A. 2007. Aspekter på flyttkostnader, fastighetsbildning och fastighetstorlekar. *Aspects on fixed harvest costs and the size and dividing up of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
6. Gustafsson, F. 2007. Postningsoptimering vid sönderdelning av fura vid Sätters Ångsåg. *Saw pattern optimising for sawing Scots pine at Sätters Ångsåg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
7. Götherström, M. 2007. Följdeffekter av olika användningssätt för vedråvara – en ekonomisk studie. *Consequences of different ways to utilize raw wood – an economic study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
8. Nashr, F. 2007. *Profiling the strategies of Swedish sawmilling firms*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Högsborn, G. 2007. Sveriges producenter och leverantörer av limträ – En studie om deras marknader och kundrelationer. *Swedish producers and suppliers of glulam – A study about their markets and customer relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
10. Andersson, H. 2007. *Establishment of pulp and paper production in Russia – Assessment of obstacles*. Etablering av pappers- och massaproduktion i Ryssland – bedömning av möjliga hinder. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
11. Persson, F. 2007. Exponering av trägolv och lister i butik och på mässor – En jämförande studie mellan sport- och bygghandeln. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lindström, E. 2008. En studie av utvecklingen av drivningsnettot i skogsbruket. *A study of the net conversion contribution in forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
13. Karlhager, J. 2008. *The Swedish market for wood briquettes – Production and market development*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Höglund, J. 2008. *The Swedish fuel pellets industry: Production, market and standardization*. Den Svenska bränslepelletsindustrin: Produktion, marknad och standardisering. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Trulson, M. 2008. Värmebehandlat trä – att inhämta synpunkter i produktutvecklingens tidiga fas. *Heat-treated wood – to obtain opinions in the early phase of product development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nordlund, J. 2008. Beräkning av optimal batchstorlek på gavelspikningslinjer hos Vida Packaging i Hestra. *Calculation of optimal batch size on cable drum flanges lines at Vida Packaging in Hestra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
17. Norberg, D. & Gustafsson, E. 2008. *Organizational exposure to risk of unethical behaviour – In Eastern European timber purchasing organizations*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
18. Bäckman, J. 2008. Kundrelationer – mellan Setragroup AB och bygghandeln. *Customer Relationshipship – between Setragroup AB and the DIY-sector*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Richnau, G. 2008. *Landscape approach to implement sustainability policies? - value profiles of forest owner groups in the Helgeå river basin, South Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
20. Sokolov, S. 2008. *Financial analysis of the Russian forest product companies*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
21. Färlin, A. 2008. *Analysis of chip quality and value at Norske Skog Pisa Mill, Brazil*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
22. Johansson, N. 2008. *An analysis of the North American market for wood scanners*. En analys över den Nordamerikanska marknaden för träscannern. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Terzieva, E. 2008. *The Russian birch plywood industry – Production, market and future prospects*. Den ryska björkplywoodindustrin – Produktion, marknad och framtida utsikter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
24. Hellberg, L. 2008. Kvalitativ analys av Holmen Skogs internprissättningsmodell. *A qualitative analysis of Holmen Skogs transfer pricing method*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
25. Skoglund, M. 2008. Kundrelationer på Internet – en utveckling av Skandias webbplats. *Customer relationships through the Internet – developing Skandia's homepages*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
26. Hesselman, J. 2009. Bedömning av kunders uppfattningar och konsekvenser för strategisk utveckling. *Assessing customer perceptions and their implications for strategy development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
27. Fors, P-M. 2009. *The German, Swedish and UK wood based bio energy markets from an investment perspective, a comparative analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala

28. Andr , E. 2009. *Liquid diesel biofuel production in Sweden – A study of producers using forestry- or agricultural sector feedstock*. Produktion av f rnyelsebar diesel – en studie av producenter av biobr nsle fr n skogs- eller jordbrukssektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
29. Barrstrand, T. 2009. Oberoende akt rer och Customer Perceptions of Value. *Independent actors and Customer Perception of Value*. Institutionen f r skogens produkter, SLU, Uppsala
30. F lldin, E. 2009. P verkan p  produktivit t och produktionskostnader vid ett minskat antal timmerl ngder. *The effect on productivity and production cost due to a reduction of the number of timber lengths*. Institutionen f r skogens produkter, SLU, Uppsala
31. Ekman, F. 2009. Stormskadornas ekonomiska konsekvenser – Hur ser f rs kringsers ttningsniv erna ut inom familjeskogsbruket? *Storm damage's economic consequences – What are the levels of compensation for the family forestry?* Institutionen f r skogens produkter, SLU, Uppsala
32. Larsson, F. 2009. Skogsmaskinf retagarnas kundrelationer, l nsamhet och produktivit t. *Customer relations, profitability and productivity from the forest contractors point of view*. Institutionen f r skogens produkter, SLU, Uppsala
33. Lindgren, R. 2009. Analys av GPS Timber vid Rundviks s gverk. *An analysis of GPS Timber at Rundvik sawmill*. Institutionen f r skogens produkter, SLU, Uppsala
34. R dberg, J. & Svensson, J. 2009. Svensk skogsindustris framtida konkurrensf rdelar – ett medarbetarperspektiv. *The competitive advantage in future Swedish forest industry – a co-worker perspective*. Institutionen f r skogens produkter, SLU, Uppsala
35. Franksson, E. 2009. Framtidens rekrytering sker i dag – en studie av ingenj rsstudenters uppfattningar om S dra. *The recruitment of the future occurs today – A study of engineering students' perceptions of S dra*. Institutionen f r skogens produkter, SLU, Uppsala
36. Jonsson, J. 2009. *Automation of pulp wood measuring – An economical analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
37. Hansson, P. 2009. *Investment in project preventing deforestation of the Brazilian Amazonas*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
38. Abramsson, A. 2009. Sydsvenska k ps gverksstrategier vid stormtimmerlagring. *Strategies of storm timber storage at sawmills in Southern Sweden*. Institutionen f r skogens produkter, SLU, Uppsala
39. Fransson, M. 2009. Spridning av innovationer av tr produkter i byggvaruhandeln. *Diffusion of innovations – contrasting adopters views with non adopters*. Institutionen f r skogens produkter, SLU, Uppsala
40. Hassan, Z. 2009. *A Comparison of Three Bioenergy Production Systems Using Lifecycle Assessment*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
41. Larsson, B. 2009. Kundens uppfattade v rde av svenska s gverksf retags arbete med CSR. *Customer perceived value of Swedish sawmill firms work with CSR*. Institutionen f r skogens produkter, SLU, Uppsala
42. Raditya, D. A. 2009. *Case studies of Corporate Social Responsibility (CSR) in forest products companies - and customer's perspectives*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
43. Cano, V. F. 2009. *Determination of Moisture Content in Pine Wood Chips*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
44. Arvidsson, N. 2009. Argument f r priss ttn ng av skogsfastigheter. *Arguments for pricing of forest estates*. Institutionen f r skogens produkter, SLU, Uppsala
45. Stjernberg, P. 2009. Det hyggesfria skogsbruket vid Yttringe – vad tycker allm nheten? *Continuous cover forestry in Yttringe – what is the public opinion?* Institutionen f r skogens produkter, SLU, Uppsala
46. Carlsson, R. 2009. *Fire impact in the wood quality and a fertilization experiment in Eucalyptus plantations in Guangxi, southern China*. Brandinverkan p  vedkvaliteten och tillv xten i ett g dselexperiment i Guangxi, s dra Kina. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
47. Jerenius, O. 2010. Kundanalys av tryckpappersf rbrukare i Finland. *Customer analysis of paper printers in Finland*. Institutionen f r skogens produkter, SLU, Uppsala
48. Hansson, P. 2010. Orsaker till skillnaden mellan ber knad och inm tt volym grot. *Reasons for differences between calculated and scaled volumes of tops and branches*. Institutionen f r skogens produkter, SLU, Uppsala
49. Eriksson, A. 2010. *Carbon Offset Management - Worth considering when investing for reforestation CDM*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
50. Fallgren, G. 2010. P  vilka grunder valdes limtr leverant ren? – En studie om hur Setra b r utveckla sitt framtida erbjudande. *What was the reason for the choice of glulam deliverer? -A studie of proposed future offering of Setra*. Institutionen f r skogens produkter, SLU, Uppsala
51. Ryno, O. 2010. *Investeringskalkyl f r f rb tttrat v rdeutbyte av furu vid Krylbo s gverk. Investment Calculation to Enhance the Value of Pine at Krylbo Sawmill*. Institutionen f r skogens produkter, SLU, Uppsala

52. Nilsson, J. 2010. Marknadsundersökning av färdigkapade produkter. *Market investigation of pre cut lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
53. Mörner, H. 2010. Kundkrav på biobränsle. *Customer Demands for Bio-fuel*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
54. Sunesdotter, E. 2010. Affärsrelationers påverkan på Kinnarps tillgång på FSC-certifierad råvara. *Business Relations Influence on Kinnarps' Supply of FSC Certified Material*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
55. Bengtsson, W. 2010. Skogsfastighetsmarknaden, 2005-2009, i södra Sverige efter stormarna. *The market for private owned forest estates, 2005-2009, in the south of Sweden after the storms*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
56. Hansson, E. 2010. Metoder för att minska kapitalbindningen i Stora Enso Bioenergis terminallager. *Methods to reduce capital tied up in Stora Enso Bioenergy terminal stocks*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
57. Johansson, A. 2010. Skogsallmänningars syn på deras bankrelationer. *The commons view on their bank relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
58. Holst, M. 2010. Potential för ökad specialanpassning av trävaror till byggföretag – nya möjligheter för träleverantörer? *Potential for greater customization of the timber to the construction company – new opportunities for wood suppliers?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
59. Ranudd, P. 2010. Optimering av råvaruflöden för Setra. *Optimizing Wood Supply for Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
60. Lindell, E. 2010. Rekreation och Natura 2000 – målkonflikter mellan besökare och naturvård i Stendörrens naturreservat. *Recreation in Natura 2000 protected areas – visitor and conservation conflicts*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
61. Coletti Pettersson, S. 2010. Konkurrentanalys för Setragroup AB, Skutskär. *Competitive analysis of Setragroup AB, Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
62. Steiner, C. 2010. Kostnader vid investering i flisaggregat och tillverkning av pellets – En komparativ studie. *Expenses on investment in wood chipper and production of pellets – A comparative study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
63. Bergström, G. 2010. Bygghandelns inköpsstrategi för träprodukter och framtida efterfrågan på produkter och tjänster. *Supply strategy for builders merchants and future demands for products and services*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
64. Fuente Tomai, P. 2010. *Analysis of the Natura 2000 Networks in Sweden and Spain*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
65. Hamilton, C-F. 2011. Hur kan man öka gallringen hos privata skogsägare? En kvalitativ intervjustudie. *How to increase the thinning at private forest owners? A qualitative questionnaire*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
66. Lind, E. 2011. Nya skogsbaserade material – Från Labb till Marknad. *New wood based materials – From Lab to Market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
67. Hulusjö, D. 2011. Förstudie om e-handel vid Stora Enso Packaging AB. *Pilot study on e-commerce at Stora Enso Packaging AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
68. Karlsson, A. 2011. Produktionsekonomi i ett lövsågverk. *Production economy in a hardwood sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
69. Bränngård, M. 2011. En konkurrensanalys av SCA Timbers position på den norska bygghandelsmarknaden. *A competitive analyze of SCA Timbers position in the Norwegian builders merchant market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
70. Carlsson, G. 2011. Analysverktyget Stockluckan – fast eller rörlig postning? *Fixed or variable tuning in sawmills? – an analysis model*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
71. Olsson, A. 2011. Key Account Management – hur ett sågverksföretag kan hantera sina nyckelkunder. *Key Account Management – how a sawmill company can handle their key customers*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
72. Andersson, J. 2011. Investeringsbeslut för kraftvärmeproduktion i skogsindustrin. *Investment decisions for CHP production in The Swedish Forest Industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
73. Bexell, R. 2011. Hög fyllnadsgrad i timmerlagret – En fallstudie av Holmen Timbers sågverk i Braviken. *High filling degree in the timber yard – A case study of Holmen Timber's sawmill in Braviken*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

74. Bohlin, M. 2011. Ekonomisk utvärdering av ett grantimmersortiment vid Bergkvist Insjön. *Economic evaluation of one spruce timber assortment at Bergkvist Insjön*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
75. Enqvist, I. 2011. Psykosocial arbetsmiljö och riskbedömning vid organisationsförändring på Stora Enso Skutskär. *Psychosocial work environment and risk assessment prior to organizational change at Stora Enso Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
76. Nylinder, H. 2011. Design av produktkalkyl för vidareförädlade trävaror. *Product Calculation Design For Planed Wood Products*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
77. Holmström, K. 2011. Viskosmassa – framtid eller fluga. *Viscose pulp – fad or future*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
78. Holmgren, R. 2011. Norra Skogsägarnas position som trävaruleverantör – en marknadsstudie mot bygghandeln i Sverige och Norge. *Norra Skogsägarnas position as a wood-product supplier – A market investigation towards the builder-merchant segment in Sweden and Norway*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
79. Carlsson, A. 2011. Utvärdering och analys av drivningsentreprenörer utifrån offentlig ekonomisk information. *Evaluation and analysis of harvesting contractors on the basis of public financial information*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
80. Karlsson, A. 2011. Förutsättningar för betalningsgrundande skördarmätning hos Derome Skog AB. *Possibilities for using harvester measurement as a basis for payment at Derome Skog AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
81. Jonsson, M. 2011. Analys av flödesekonomi - Effektivitet och kostnadsutfall i Sveaskogs verksamhet med skogsbränsle. *Analysis of the Supply Chain Management - Efficiency and cost outcomes of the business of forest fuel in Sveaskog*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
82. Olsson, J. 2011. Svensk fartygsimport av fasta trädbaserade biobränslen – en explorativ studie. *Swedish import of solid wood-based biofuels – an exploratory study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
83. Ols, C. 2011. Retention of stumps on wet ground at stump-harvest and its effects on saproxylic insects. Bevarande av stubbar vid stubbrytning på våt mark och dess inverkan på vedlevande insekter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
84. Börjegen, M. 2011. Utvärdering av framtida mätmetoder. *Evaluation of future wood measurement methods*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
85. Engström, L. 2011. Marknadsundersökning för högvärdiga produkter ur klenkubb. *Market survey for high-value products from thin sawn timber*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
86. Thorn-Andersen, B. 2012. Nuanskaffningskostnad för Jämtkrafts fjärrvärmeanläggningar. *Today-acquisition-cost for the district heating facilities of Jämtkraft*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
87. Norlin, A. 2012. Skogsägarföreningarnas utveckling efter krisen i slutet på 1970-talet – en analys av förändringar och trender. *The development of forest owners association's in Sweden after the crisis in the late 1970s – an analysis of changes and trends*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
88. Johansson, E. 2012. Skogsbränslebalansen i Mälardalsområdet – Kraftvärmeverkens syn på råvaruförsörjningen 2010-2015. *The balance of wood fuel in the region of Mälardalen – The CHP plants view of the raw material supply 2010-2015*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
89. Biruk, K. H. 2012. *The Contribution of Eucalyptus Woodlots to the Livelihoods of Small Scale Farmers in Tropical and Subtropical Countries with Special Reference to the Ethiopian Highlands*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
90. Otuba, M. 2012. *Alternative management regimes of Eucalyptus: Policy and sustainability issues of smallholder eucalyptus woodlots in the tropics and sub-tropics*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
91. Edgren, J. 2012. *Sawn softwood in Egypt – A market study*. En marknadsundersökning av den Egyptiska barrträmarknaden. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
92. Kling, K. 2012. *Analysis of eucalyptus plantations on the Iberian Peninsula*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
93. Heikkinen, H. 2012. Mätning av sorteringsdiameter för talltimmer vid Kastets sågverk. *Measurement of sorting diameter for pine logs at Kastet Sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
94. Munthe-Kaas, O. S. 2012. Markedsanalyse av skogsforsikring i Sverige og Finland. *Market analysis of forest insurance in Sweden and Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
95. Dietrichson, J. 2012. Specialsortiment på den svenska rundvirkesmarknaden – En kartläggning av virkeshandel och -mätning. *Special assortments on the Swedish round wood market – A survey of wood trade and measuring*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

96. Holmquist, V. 2012. Timmerlängder till Iggesunds sågverk. *Timber lengths for Iggesund sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
97. Wallin, I. 2012. *Bioenergy from the forest – a source of conflict between forestry and nature conservation? – an analysis of key actor's positions in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
98. Ederyd, M. 2012. Användning av avverkningslikvider bland svenska enskilda skogsägare. *Use of harvesting payments among Swedish small-scale forest owners*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
99. Högberg, J. 2012. Vad påverkar marknadsvärdet på en skogsfastighet? - En statistisk analys av markvärdet. *Determinants of the market value of forest estates. - A statistical analysis of the land value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
100. Sääf, M. 2012. Förvaltning av offentliga skogsfastigheter – Strategier och handlingsplaner. *Management of Municipal Forests – Strategies and action plans*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
101. Carlsson, S. 2012. Faktorer som påverkar skogsfastigheters pris. *Factors affecting the price of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
102. Ek, S. 2012. FSC-Fairtrade certifierade trävaror – en marknadsundersökning av två byggvaruhandlare och deras kunder. *FSC-Fairtrade labeled wood products – a market investigation of two builders' merchants, their business customers and consumers*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
103. Bengtsson, P. 2012. Rätt pris för timmerråvaran – en kalkylmodell för Moelven Vänerply AB. *Right price for raw material – a calculation model for Moelven Vänerply AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
104. Hedlund Johansson, L. 2012. Betalningsplaner vid virkesköp – förutsättningar, möjligheter och risker. *Payment plans when purchasing lumber – prerequisites, possibilities and risks*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
105. Johansson, A. 2012. *Export of wood pellets from British Columbia – a study about the production environment and international competitiveness of wood pellets from British Columbia*. Träpelletsexport från British Columbia – en studie om förutsättningar för produktion och den internationella konkurrenskraften av träpellets från British Columbia. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
106. af Wählberg, G. 2012. Strategiska val för Trivselhus, en fallstudie. *Strategic choices for Trivselhus, a case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
107. Norlén, M. 2012. Utvärdering av nya affärsområden för Luna – en analys av hortikulturindustrin inom EU. *Assessment of new market opportunities for Luna – an analysis of the horticulture industry in the EU*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
108. Pilo, B. 2012. Produktion och beståndsstruktur i fullskiktad skog skött med blädningsbruk. *Production and Stand Structure in Uneven-Aged Forests managed by the Selection System*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
109. Elmkvist, E. 2012. Den ekonomiska konsekvensen av ett effektiviseringsprojekt – fallet förbättrad timmersortering med hjälp av röntgen och 3D-mätning. *The economic consequences of an efficiency project - the case of improved log sorting using X-ray and 3D scanning*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
110. Pihl, F. 2013. Beslutsunderlag för besökarundersökningar - En förstudie av Upplandsstiftelsens naturområden. *Decision Basis for Visitor Monitoring – A pre-study of Upplandsstiftelsen's nature sites*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
111. Hulusjö, D. 2013. *A value chain analysis for timber in four East African countries – an exploratory case study*. En värdekedjeanalys av virke i fyra Östafrikanska länder – en explorativ fallstudie. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
112. Ringborg, N. 2013. Likviditetsanalys av belånade skogsfastigheter. *Liquidity analysis of leveraged forest properties*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
113. Johnsson, S. 2013. Potential för pannvedsförsäljning i Nederländerna - en marknadsundersökning. *Potential to sell firewood in the Netherlands – a market research*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
114. Nielsen, C. 2013. Innovationsprocessen: Från förnyelsebart material till produkt. *The innovation process: From renewable material to product*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
115. Färdeman, D. 2013. Förutsättningar för en lyckad lansering av "Modultrall"- En studie av konsumenter, små byggföretag och bygghandeln. *Prerequisites for a successful launch of Modular Decking - A study of consumers, small building firms and builders merchants firms*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
116. af Ekenstam, C. 2013. Produktionsplanering – fallstudie av sågverksplanering, kontroll och hantering. *Production – case study of sawmill Planning Control and Management*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
117. Sundby, J. 2013. Affärsrådgivning till privatskogsägare – en marknadsundersökning. *Business consultation for non-industry private forest owners – a market survey*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala



118. Nylund, O. 2013. Skogsbränslekedjan och behov av avtalsmallar för skogsbränsleentreprenad. *Forest fuel chain and the need for agreement templates in the forest fuel industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
119. Hoflund, P. 2013. Sågklassläggning vid Krylbo såg – En studie med syfte att öka sågutbytet. *Saw class distribution at Krylbo sawmill - a study with the aim to increase the yield*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
120. Snögren, J. 2013. Kundportföljen i praktiken – en fallstudie av Orsa Lamellträ AB. *Customer portfolio in practice – a case study of Orsa Lamellträ AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

Distribution  
Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för skogens produkter  
Department of Forest Products  
Box 7008  
SE-750 07 Uppsala, Sweden  
Tfn. +46 (0) 18 67 10 00  
Fax: +46 (0) 18 67 34 90  
E-mail: [sprod@slu.se](mailto:sprod@slu.se)